

SCHEMA PROGETTO

Codice	09-018	Studio
Titolo	Progetto di promozione delle esportazioni calzaturiere colombiane: “ <i>Proyecto de Desconcentración de las Exportaciones Colombianas del Sector Calzado</i> ”	
Data inizio	Ottobre-2010	
Data fine	Marzo-2011	
Area Geografica coinvolta	Sud America	
Paese coinvolto	Colombia	
Area-Località di svolgimento	Bogotà, Bucaramanga, Cali, Medellin,	
Settore	Conceria	
Tipo di Progetto	Studio analitico sul potenziale per l’esportazione	
Idea Progetto	Nel quadro del “ <i>Proyecto de Desconcentración de las Exportaciones Colombianas del Sector Calzado</i> ” che si prefigge di identificare nuove opportunità di esportazione oltre i paesi tradizionalmente clienti come Ecuador e Venezuela, il progetto di consulenza deve offrire due nuove linee di prodotti con al meno tre prodotti leader per ogni impresa, adatti all’esportazione.	
Obiettivi generali	Raccomandare i prodotti utili per migliorare le esportazioni alla luce di un confronto tra i settori di riferimento di Colombia, Brasile, Cina e Italia.	
Obiettivi specifici	Confronto dei costi (Brasile, Cina e Italia) relativamente a I) Costo di produzione II) Costo del lavoro III) Prezzi IV) Metodi di vendita V) Design VI) Qualità VII) Comfort VIII) Imballo IX) Analisi diamante (SWOT)	
Tipo di attività svolte	1 Un documento diagnostico per ogni impresa 2 Un documento di analisi del settore calzaturiero colombiano 3 Tre conferenze nelle principali città colombiane	
Valore del progetto	US\$ 60.000,00	
Finanziatori	Fideicomiso de Promoción de Exportaciones, PROEXPORT COLOMBIA, il programma “Estrategia de Diversificación de Mercados” del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), il Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), la Asociación Nacional de Comercio Exterior (ANALDEX), la Associazione colombiana Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM)	
Esecutori	PISIE per assegnazione della gara internazionale	
Partner	PROEXPORT COLOMBIA e ACICAM	
Beneficiari	Le agenzie intermedie e il settore calzaturiero colombiano	
Risorse umane	4 esperti	



REPORTE

Conclusiones y Resumen

www.pisie.org © 2007 Pisie, P.IVA 01927930188
via Matteotti, 4/a P.O. BOX 72-PTB - 27029 Vigevano (PV) - Italy

11 de febrero de 2011

Organismo Non Governativo - Decreto Ministero degli Esteri 1999/128/004384/0
Ente Morale - Decreto Ministero degli Esteri 2000/340/006086/3

Reporte final de la consultoria

Proyecto de Desconcentración de las Exportaciones Colombianas del Sector Calzado

Indice

Conclusiones	4
Sector calzado de Colombia	4
Análisis comparativa con China, Brasil y Italia	5
Tendencias y perspectivas del sector a nivel mundial	9
Sugerencias y recomendaciones para el sector en Colombia	11
Resumen general de los documentos	13
A. <i> REPORTE GLOBAL DE LA INDUSTRIA DE CALZADO</i>	13
El cuadro mundial de la economía de producción	13
Situación del sistema de producción del calzado.....	13
La evolución histórica de la cadena del cuero y calzado	14
Posición del sector de calzado colombiano	14
Exportación mundial y canales de distribución	15
Un modelo para la exportación: acercamiento al mercado europeo	15
B. <i> NOTAS INTEGRATIVAS (ANEXO 1)</i>	15
1. Consumo en pares en Estados Unidos, Europa y Japón	15
2. Comportamiento tasa de cambio, y sus repercusiones, caso China.....	16
3. Comparativo de costos en mano de obra en los grandes productores.....	16
4. Que están haciendo los demás países que Colombia no ha hecho.	16
5. Las principales empresas productoras en los principales mercados.	17
6. Mercados a trabajar en el corto y mediano plazo.	17
7. Revisión de las memorias del Panel Mundial de calzado	18
C. Análisis comparativo y plan estratégico	19
Análisis comparativo	19
Plan estratégico.....	19

Conclusiones

El sector del calzado colombiano en comparación: análisis del sector mundial, de los factores sociales, de la cadena de valor, del mercado, del crecimiento de la industria en Colombia en general y análisis de una muestra de diez empresas de calzado.

Sector calzado de Colombia

<u>(Millones de pares)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
Producción	49,5	48,4	49,3	53,6	55,0
Importaciones	32,3	37,4	38,4	38,8	25,4
Exportaciones	4,8	5,8	5,1	5,3	5,1
Consumo	77,0	80,0	82,6	87,1	75,3
• Empresas:13.124			• Empleo: 30.000 trabajadores		

El mercado colombiano de calzado consume en su mayoría productos de "precio" (1,9 pares de zapatos por persona). Además existe un segmento de mercado que demanda un calzado de mayor calidad, con mejor diseño y calidad de las materias primas. El consumo total de calzado es de 75,3 millones de pares (2008), con una importación de 25,4 millones de pares (producción 55 mln/p, exportación 5,1 mln/p).

El sector productivo del calzado colombiano está compuesto por empresas que producen sobretodo calzado deportivo, en un porcentaje superior al 40%, seguido por la producción de todos los otros tipos de calzado, con ventaja en la orientación hacia las consumidoras respecto a los consumidores. Se produce un calzado de precio y calidad bajo. Esto se debe a que la tecnología utilizada en la curtiembre del cuero colombiano es muy mala y perjudica mucho el producto final. No son sólo las deficiencias de la industria de la curtición: la mayor parte de materias primas y componentes para la producción del calzado vienen de China, Ecuador, Brasil e Italia.

Las estadísticas son poco confiables porque el sector del calzado de Colombia está afectado por un altísimo porcentaje de producción informal, que limita la capacidad de inversión y aplasta el sector en el ámbito productivo de bajo precio. Sin embargo, la alta cifra de informalidad permite una cierta flexibilidad en la producción y es un sector que tiende a limitar las importaciones del calzado asiático a bajo precio. El sector manufacturero informal está formado por empresas de tipo familiar o grupos de empresas pertenecientes a miembros de grandes familias, en los cuales todos (desde abuelos a nietos) trabajan utilizando, cuando es necesario, mano de obra externa, compuesta principalmente por los estratos sociales más pobres de la sociedad.

Aparentemente el desarrollo del sector colombiano del calzado está obstaculizado por el fuerte excedente de “dependientes”, aun ocasionales o estacionales y de la falta de actualización tecnológica y modernización de las empresas. Los factores de crisis parecen provenir principalmente en el mercado internacional, interno y regional, fuertemente sensible al impacto de las importaciones asiáticas.

Los aspectos de las empresas colombianas objeto de la análisis para incrementar la eficiencia en el desarrollo de los productos confirme los puntos de debilidad sobre los cuales es necesario intervenir en forma atenta y con gran compromiso si se quiere que la transformación en las empresas dedicadas a la exportación se realice efectivamente: problema de precios y de costos, de productos anónimos, de baja tecnología, de pobres contenido creativo y conocimiento de los mercados.

El sector del calzado es un sector de peso en el desarrollo económico de Colombia, pero está amenazado por desafíos competitivos difíciles, cuyo éxito dependerá sobretodo de sólidas estrategias de integración, vale decir de creación de redes de negocios.

Las oportunidades globales del mercado, los problemas y cuellos de botella también se han verificado a través de un análisis comparativo con China, Brasil e Italia, descriptos en un cuadro internacional en el cual el mercado del calzado se divide en 4 macroregiones principales: Norte, América Latina, Sur y Oriente.

Análisis comparativa con China, Brasil y Italia

Cina:

(Millones de pares)	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
Producción	8.100,0	9.000,0	9.600,0	10.209,0	10.030,0
Importaciones	8,9	10,5	13,8	46,1	34,0
Exportaciones	5.885,0	6.914,0	7.654,0	8.175,0	8.120,0
Consumo	2.225,0	2.097,0	1.960,0	2.080,0	1.944,0
• Empresas: 17.000			• Empleo: 3.450.000 trabajadores		

La producción china actualmente representa más del 65% de la producción mundial de calzado. Muchas marcas europeas y americanas importantes han invertido estableciendo en China la base productiva y han comenzado a exportar desde China hacia los mercados occidentales ricos. Para el calzado deportivo los mayores protagonistas son: Anta, Athletic, 360°, Apis, todos situados en el Fujian. Es de notar que, Anta está en la lista de las 500 compañías más grandes en Asia. Con respecto en cambio a los productores en OEM - Original Equipment Manufacturing (Producción a través de terceros), el mayor es el Pouchen Group. Pouchen Corporation es un holding taiwanés y es el mayor productor mundial de calzado. Pouchen se ha concentrado actualmente en R&D (Investigación y Desarrollo), mientras que su filial Yuenyuen se ocupa de la producción. Tiene 300.000 dependientes

con plantas en China, Vietnam e Indonesia. Produce para las marcas: Nike, Adidas, Puma, New Balance, Timberland, Rockport, Doc Marten Clarks y otras.

Como resultado de esta tendencia a convertirse en productor mundial a través de terceros, en China se ha creado un sistema estructurado de distritos productivos, completos de todas las actividades vinculadas necesarias para la producción de calzado. La característica dominante de estos últimos años ha sido una profunda y no por cierto indolora reestructura de todo el sistema. Ya desde el 2005 se ponía en relevancia la necesidad de transformar el sector de “grande en cantidad” a “grande en calidad”. La crisis del sector ha acelerado el empuje a la relocalización de las industrias manufactureras con uso intensivo del trabajo. Un nuevo parque industrial para la producción del calzado y los productos de la cadena se ha aprobado en la ciudad de Chongzhou (Chengdu-Sichuan) el 25 de mayo pasado.

De manera transversal al sector, los grandes protagonistas se están afirmando con una estrategia de mayor calidad, de marca y de internacionalización. La cultura empresarial de la década pasada cambia profundamente: no más liderada por la producción OEM (empresas tercerizadas), las compañías chinas buscan una colocación en el mercado que les permita soportar los aumentos de costos creando mayores márgenes de beneficio.

Brasil:

(Millones de pares)	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
Producción	800,0	806,1	796,0	796,3	816,0
Importaciones	9,0	17,0	19,1	28,7	39,3
Exportaciones	212,0	190,0	179,7	177,0	165,8
Consumo	597,0	633,1	635,4	648,0	689,5
• Empresas: 8.094			• Empleo: 306.854 trabajadores		

Brasil continúa siendo uno de los mayores productores mundiales, gracias al desarrollo del mercado interno que ha permitido absorber el descenso de las exportaciones. Como resultado, Brasil ha continuado produciendo más de 800 millones de pares de calzado al año, lo que le ha permitido mantener el status de tercer productor mundial. El sector brasileño del calzado en los años '90 ha intentado delocalizar en el noreste del país el sector productivo, para beneficiarse de menores costos de producción. La ventaja competitiva de esta transferencia de la producción era estimada en torno al 40%, agregando las ventajas directas de los sueldos inferiores a algunas ventajas fiscales.

La tecnología brasileña del sector es muy avanzada, máquinas e infraestructura están en el nivel internacional. Se encuentran varios tipos de componentes avanzados, como el caucho y PU, además de que el 90% de las máquinas utilizadas para la producción de calzado es de marca y construcción brasileña.

El producto indirecto en los distritos productivos está particularmente desarrollado, por lo cual se encuentran más de 1.200 curtiembres capaces de tratar 30 millones de pieles bovinas cada año. Otras 2.300 empresas producen todos los componentes necesarios para la creación del calzado, tanto en el sector de materiales sintéticos, como en el sector de la minutería metálica.

Desde el punto de vista de la moda, el sector brasileño tiene sus puntos de fuerza sobretodo en el segmento de mujer. El sector “mujer” está sobretodo dirigido a las exportaciones, mientras que en el sector “hombre” es más importante el mercado interno. El sector de calzado de seguridad es igualmente importante.

Italia:

(Millones de pares)	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
Producción	281,0	250,2	244,0	241,9	225,2
Importaciones	311,0	331,7	363,6	390,0	352,6
Exportaciones	279,3	249,0	243,6	245,3	221,8
Consumo	312,7	332,9	364,0	386,6	356,0
• Empresas: 6.263			• Empleo: 85.918 trabajadores		

Italia es el país líder en producción de calzado de Europa y, a pesar de la competencia asiática, continúa exportando un cierto número de calzado, más allá del semiterminado y los componentes, a todo el mundo. Italia es una puerta de entrada a Europa para el sector del calzado.

Uno de los puntos de fuerza de los productores italianos es la tecnología, que les permite alcanzar un buen sistema organizado de proveedores de todo cuanto es necesario para una producción flexible en los números en los modelos y de calidad. Las mayores casas de moda se benefician del ambiente tecnológico para poder complacer en la diversificación y la innovación de los productos. Ellas producen las marcas más famosas del mundo en el sector del lujo y de la moda. Ésta es la verdadera naturaleza del sistema industrial italiano del calzado, compuesto por muchas empresas de dimensiones medio-pequeñas, que significa que la eventual reducción de la presencia italiana en el mundo en este sector tendrá consecuencias en toda la cadena y sobre la calidad del sistema moda mundial.

La caída de la producción es constante y los operadores italianos han ampliamente delocalizado la producción fuera de Italia, primero en los países orientales de Europa, en algunos países mediterráneos

de África, sobretodo de Túnez y por último en India, China y Vietnam. El número de proveedores italianos sin embargo se ha reducido en los últimos 5 años y se prevé que continuará a reducirse.

Un ejemplo indicativo se encuentra en el caso de los productores de suela PU, cuya producción mundial estaba concentrada en una cuarta parte en la región italiana de las Marcas. En esa área existían más de 350 empresas productoras de suelas con 6.000 empleados, todas especializadas en las suelas PU. Ahora de estas empresas aún existen 200 y emplean menos de 3.000 trabajadores. Muchas empresas han transferido su producción al extranjero.

Italia es aún el lugar de la planificación, la moda y el comercio de calzado con ferias como Lineapelle, Simac y Tanning Tech, las más importantes en el mundo para encontrar todo lo necesario para la producción y la ferias de Calzado Expo Riva Schuh y Micam .

Las bases de la competencia

En resumen la análisis comparativa confirma las lógicas del desarrollo competitivo del sistema de cueros y calzado pasan a través de dos factores: los factores precio: ligados esencialmente a las tradicionales ventajas del costo de la mano de obra, que incide en medida relevante sobre el precio del producto semi-terminado y final, y los factores no-precio (o imagen del producto) vinculados a la capacidad de crear moda, la tasa de innovación que el sistema está en grado de expresar y la capacidad de servicio hacia los potenciales clientes resulta hoy el rol determinante para ganar en los mercados evolucionados (flexibilidad, rapidez de respuesta, tiempos de entrega).

Considerando el acercamiento de los factores de competitividad, con referencia al ciclo de vida del sector del calzado de los países que se describen en la análisis comparativa, éste se puede esquematizar como ilustrado en: una fase de inicio basada en el costo del trabajo, la fase inicial de China (para la exportación) y el presente en Colombia (para protegerse de las importaciones); una fase de desarrollo, basada en la especialización productiva, la flexibilidad y la adaptabilidad, a través de una racionalización de la tecnología, como en China y Brasil en este momento; ultimo una fase de madurez insertada en la reputación y la tradición adquiridas, la imagen de la empresa y también del país de origen de la producción, en el contenido de moda y la creatividad, que es líder en Italia.

El sector del calzado parece encontrarse ahora en un punto particular: la competencia en los mercados internacionales no puede ser sostenida solamente apelando a los productos anónimos que tienen su punto de la fuerza en los precios bajos.

El baricentro estratégico de las empresas que funcionan en este mercado parece orientarse hacia las funciones organizativas y de comercialización de gestión y comunicación del producto que permitan: optimizar las capacidades de leer la demanda del mercado, responder adecuadamente a tales necesidades en lo que respecta al nivel de producto y de servicio, implementar eficazmente las oportunidades comerciales y de distribución de manera especializada para los diversos mercados y las varias tipologías de clientes.

Aparece a esta altura históricamente probado que sobretodo las empresas asiáticas han logrado iniciar un camino innovador de soporte para el desarrollo y el conocimiento de los mercados, partiendo de la producción de “precio”.

Un ejemplo reciente de tal evolución lo representa el caso de Vietnam, que ocupa una posición en cierta manera similar a la de Colombia. Vietnam es una potencia asiática media del sector del calzado, así como Colombia es una potencia media de la producción del calzado en el panorama latinoamericano.

Vietnam utiliza la oportunidad de ser uno de los centros proveedores líderes de calzado competitivo por precio en el mundo. Como el quinto exportador mundial de calzado y sandalias, el país alberga a numerosos proveedores que proveen de servicios OEM a varias prominentes marcas.

Colombia debe encontrar su manera de desarrollar una gama más amplia de artículos en los segmentos medio-fino a un precio accesible a un amplio grupo de consumidores.

Tendencias y persepctivas del sector a niuvel mundial

El sector del calzado mundial del 2010 al 2020

Si producir calzado todavía significa un empleo masivo de trabajo, las presiones económicas en la industria han llevado a un aumento del número del calzado producido en los países con un bajo costo del trabajo. Por otra parte, las empresas que negocian a nivel mundial, han extendido cada vez más su influencia sobre la industria contribuyendo así a engrosar el flujo internacional de productos terminados. La producción mundial de calzado comercializada fuera de las fronteras nacionales era del 21% en 1980, el 38% en 1990 y ahora está alrededor del 57%.

Es China el productor mundial más grande de calzado, pocos países están en posición de competir con los costos de sus regiones en vías de desarrollo. Se prevé que India, Indonesia, Tailandia, Vietnam y Paquistán sigan siendo productores considerables, con una producción en general en aumento en los próximo cinco/diez años, mientras que la producción del calzado en Japón, Corea del sur y Taiwán continuará disminuyendo en el mismo período debido al alto coste del trabajo. Norteamérica es un gran mercado de consumidores y se prevé que la producción de calzado de la zona continúe a descender, mientras que las importaciones aumentarán hasta alcanzar el 96% antes de 2015. El Centro y el Sur de América son regiones volubles, sujetas a rápidos cambios políticos y económicos que influirán el consumo doméstico y las exportaciones de calzado. Brasil y México son grandes productores de calzado y se espera que permanezcan entre los diez mayores productores mundiales para la década próxima. Europa occidental sigue siendo un gran mercado de consumidores. La mayor parte de los países está mostrando una disminución de la producción y se espera que continúe descendiendo, aunque, en el breve plazo. En Europa del Este, los problemas económicos en Rusia y los países cercanos, han influenciado seriamente en la producción del calzado y el consumo en la región. Se prevé que Rumania y Polonia se recuperarán rápidamente en términos de producción y expansión de las exportaciones. Se prevé un modesto pero continuo crecimiento para Túnez, Turquía y Marruecos en la próxima década, tal aumento será debido a su creciente popularidad, en cuánto a fuentes de alimentación del sector del calzado para los países europeos. En Sudáfrica la industria del calzado y la

economía serán complicadas por algunos años; después experimentarán una expansión menor por el resto de la década. Se prevé además una ligera caída de la producción en Asia, pero un aumento en el consumo y las importaciones en Asia.

Población mundial y consumo

La tasa de crecimiento de la población mundial no cambiará considerablemente en los próximos diez años. La disminución mundial de la fertilidad y de la mortalidad continuará llevando a una población con un porcentaje más alto de ancianos. Es decir que esto influirá los modelos de consumo: la población en crecimiento aumenta la demanda de productos de calzado; por otra parte existe una tendencia mundial según la cual el promedio anual de calzados adquiridos pro-capita aumenta ligera y paralelamente al poder adquisitivo del consumidor.

La importancia de la búsqueda de calidad y la imagen de marca

La imagen de marca para los productos y las sociedades se ha convertido en un factor de éxito cada vez más importante para las empresas de calzado. De todos modos las empresas de marca se enfrentan cada vez más a graves problemas de falsificación de productos que, a largo plazo, podrán influir sobre su éxito. La tendencia social se dirige a una exigencia continua por bienestar y productos de calidad y se prevé un aumento del consumismo y de la demanda. Por esto, uno de los problemas clave de la investigación mundial es la necesidad de asegurar la calidad del producto. También las empresas que se dedican a la investigación están creciendo fuertemente. A menudo controlan el diseño, las características del producto y el mercado y han influido notablemente el proceso productivo. Se prevé una evolución de los productores OEM (Original Equipment Producer “productor de equipamiento original”) hacia el productor de marca propia.

El crecimiento del e-commerce

Será tanto una enorme posibilidad como una amenaza para las empresas existentes. Gracias a las mayores ventajas y a los gastos de gestión reducidos y al acceso a una base internacional de clientes, por ejemplo, es probable que el e-commerce tenga una influencia notable sobre las empresas tradicionales. Es necesario por lo tanto, considerar algunas cuestiones para que el sector del calzado pueda maximizar las oportunidades ofrecidas por el e-commerce. Por ejemplo, visualizar el calzado en una pantalla y mejorar la relación calzado-pie sin tener que probar el calzado. Habrá un incremento de aplicaciones en la tecnología de información que mejorará la eficacia de la venta al detalle y contribuirá a la mejora de la gestión de la cadena de aprovisionamiento.

Temáticas ambientales y desarrollo de materiales alternativos

Actualmente las preocupaciones sobre varios materiales peligrosos ya prohibidos, como el PCP (pentachlorophenol), TBT (tributyltin) y los colorantes azoicos, están ejercitando una influencia significativa en la cadena proveedora. Sin duda, en el futuro nacerán otras inquietudes de esta naturaleza e inevitablemente, habrá una ulterior legislación inherente las temáticas ambientales. El desarrollo de los materiales por otra parte estará orientado a proveer productos de alta “performance” para satisfacer la necesidad de comfort y de elevadas características prestacionales. El tema del límite de los recursos hídricos deja prever un aumento del empleo de materiales que simulan el cuero, aunque el mismo seguirá siendo elegido primero como material superior para la próxima década. El tema del límite de los recursos energéticos orientará los procesos productivos hacia tecnologías ahorradoras de energía.

Sugerencias y recomendaciones para el sector en Colombia

Algunas líneas de acción que se consideran pueden servir para apoyar a las empresas locales en el potenciamiento de las capacidades evidenciadas en los puntos precedentes y que representan los requisitos esenciales para aumentar la exportación son:

Desarrollo de capacidades para la transferencia de tecnología

Esta propuesta va en dirección de garantizar a las empresas un contacto directo, ya sea en la óptica de evaluación / experimentación que de utilización de servicios tercerizados, de las tecnologías más modernas particularmente en lo que respecta al área de planificación / modelería, corte (de muestras y/o productivo) y de otras fases críticas de la fabricación (por ejemplo el ensamblado) para las cuales sea considerado el desarrollo de nuevas tecnologías de particular interés. Vamos a hacer de nuevo las instalaciones de servicios ya existentes a fin de ampliar y fortalecer las tecnologías del proceso sino también a las relativas a los materiales con una atención particular a los materiales técnicos (materiales plásticos para fondos, otros materiales para elementos y componentes de protección) usados en el calzado de trabajo, como también materiales de propiedades particulares para usar en calzado de uso común.

Desarrollo del laboratorio de certificación

Para que el calzado técnico de trabajo producido por las empresas colombianas pueda encontrar el espacio en los mercados internacionales, es necesario que estén conformes a las normas de certificación de los diversos países de referencia. Con este propósito es útil tener a mano un laboratorio de análisis tanto de los materiales empleados como del producto final, que sepa ejecutar sobre el calzado producido las pruebas previstas y que, disponiendo él mismo de las acreditaciones necesarias, pueda emitir las certificaciones necesarias para las empresas. La presencia de un laboratorio de este tipo es también útil para un aumento general cualitativo del sector y puede ser de ayuda también a empresas dedicadas a la producción de calzado de otro tipo.

Desarrollo de un centro estilo de “sector”

El alcance de esta iniciativa es desarrollar y acrecentar la capacidad creativa de las empresas del sector poniéndolas en condiciones de desarrollar productos cada uno con identidad propia específica (relativa a la empresa) pero originales y atractivos en su raíz cultural común. Lograr este objetivo pasa a través de un proceso de crecimiento profesional y cultural de los recursos actuales de la compañía y operantes en este ámbito. El objetivo podría ser logrado con la creación de una “escuela de estilo” colombiano, particularmente centrada en el calzado (pero que en perspectiva podría también servir a otros sectores) y en la cual los recursos, aplicándose al proyecto práctico de las propias colecciones, podrían formarse. Esta escuela podría crearse desde cero, desarrollado a partir de las estructuras existentes u obtenidos como un resumen o mejora de la formación y otras actividades de apoyo, por ejemplo, la asociación de productores de calzado para el beneficio de los socios. . Para la creación de esta entidad, pueden activarse colaboraciones con las más renombradas escuelas de modelería de calzado por un lado, pero también de diseño y desarrollo creativo, operantes en Italia y particularmente en Milán. Paralelamente podrían iniciarse relaciones con las Universidades (en particular humanísticas) presentes localmente para el desarrollo de esa “identidad cultural y estilística de producto” al cual se hizo referencia previamente.

Cursos master en “desarrollo de los mercados internacionales e internacionalización”

Esta intervención responde a la necesidad de acrecentar, en las compañías del sector la capacidad de analizar y comprender los mercados finales de destino de sus productos y de ponerlas en condiciones de desarrollar las mejores estrategias de penetración de estos mercados. La propuesta es la de organizar cursos master, dirigidos tanto a personal interno de la empresa como a externos que luego las compañías puedan incorporar internamente, para proveer sus métodos y conocimientos de operar de la manera más eficaz. Los cursos se organizarían también en este caso con el soporte y la participación de estudiosos y expertos de las Universidades locales, asistidos e integrados en su accionar por expertos internacionales de los países target y conocedores tanto de los mercados mismos como del calzado específicamente. En el ámbito del master, a los participantes, aparte de las capacidades metodológicas, se les asignarían proyectos específicos de desarrollo de mercados de interés para las empresas patrocinadoras.

Resumen general de los documentos

A. REPORTE GLOBAL DE LA INDUSTRIA DE CALZADO

El cuadro mundial de la economía de producción

El cuadro mundial de la economía de la producción se presenta en este 2010 con una menor demanda global debido a un crecimiento más lento en China. Las estimaciones indican también para Estados Unidos, una dificultad a retomar los ritmos realmente sostenidos de producción. La zona euro ha mostrado el noveno mes de expansión de la producción, pero a un ritmo moderado que no utiliza la real capacidad instalada de reserva productiva. El decrecimiento de los países ricos influenciará el curso del comercio mundial. Según los pronósticos en 2012 las compras de manufacturas de la UE y de América Septentrional representarán solamente el 45% del comercio mundial (contra el 50% de 2007). Por otra parte, Asia tendrá la parte más importante en el aumento de la importancia de los nuevos mercados, pero también América centro-meridional, África del Norte, Oriente Medio y los otros países del hemisferio austral, que a pesar de tener un peso total menos importante, se aprestan a mostrar una dinámica de expansión significativa”. Con respecto a los sectores, en el listado general del comercio mundial los productos con mayor peso específico son las computadoras y productos de electrónica y óptica (15,7%), los electrodomésticos (5,9%), las maquinarias (11,9%), los automotores (9,5%), los productos químicos (9,3%), los productos farmacéuticos (5,1%), los alimentos (6%), los productos de plástico (3%). La cadena del cuero y calzado (1,4%) tiene un peso específico inferior al sector textil (2,2%) –pero éste último incluye también los números de la vestimenta en cuero –y se coloca finalmente entre la cadena de la madera (0,8%) y del papel (1,9%).

Situación del sistema de producción del calzado

El mercado del calzado es muy concentrado, y los primeros 10 países compradores representan aproximadamente el 80% de los flujos comerciales mundiales. El peso entre los países compradores de los 2 principales polos de mercado, E.E.U.U. y los países de la UE, es favorable a la UE, que representa más allá de un tercio del valor mundial. Desde un punto de vista global, los mayores productores están en Asia, con China a la cabeza, seguida por India, Vietnam y Tailandia, sigue Sudamérica con Brasil a la cabeza y finalmente Europa con Italia, seguida por España y Portugal. Italia está entre los primeros diez productores, colocada en el octavo puesto, mientras que entre los primeros cuatro encontramos China, India, Brasil y Vietnam. En el mundo existen aproximadamente 4 millones de fábricas de calzado y considerado en su complejo, desde las materias primas pasando por la mecánica y hasta los productos intermedios y finales, emplea más de 10 millones de personas, además del sector informal, sobretodo en África y Sudamérica. La velocidad del crecimiento total mundial es modesta (4% por año), pero es un promedio constante. Aunque la crisis financiera estallada en setiembre de 2008 ha determinado al contexto político y económico global floreciente de comercio una fuerte contracción, no ha habido hasta ahora una vuelta al proteccionismo. *Los principales productores mundiales se están adecuando a la nueva situación:* En *China* se asiste a una reestructuración total, que elimina desperdicios e ineficiencias, hace cerrar compañías no competitivas (ésas que sacrifican la calidad por precio) y favorece a las grandes compañías de marca china. *Los sectores de calzado de India, Brasil y Vietnam han sufrido poco la crisis.* *India* está en segundo lugar solamente después de China en la producción de calzado y posee más de 4.000 empresas en el sector. *Brasil* es el tercer productor mundial, cuenta aproximadamente con 7.200 empresas con más de 300.000 empleados. En el 2008, se perdieron 42.000 puestos de trabajo a causa de las importaciones chinas, pero han sido recuperados en 2009. *Vietnam* es el cuarto productor mundial, con aproximadamente 400 empresas de grandes dimensiones (en total 500.000 empleados). Según una investigación gubernamental, el 90% de las empresas vietnamitas están invirtiendo para aumentar la propia capacidad productiva antes de fin del año en curso y el 47% ha recibido órdenes para aumentar las exportaciones

sobretudo hacia Europa. *Los productores europeos se atrasan.* El sector de cuero y calzado europeo ha sufrido un profundo proceso de reestructuración y modernización en el curso de los últimos 30 años. Ahora, el sector es importante como mercado de distribución, pero menos importante como mercado de producción. *Italia* es el único país UE que está en el top ten de productores mundiales en volumen (el octavo lugar), pero es históricamente líder entre los productores de calzado de franja alta y de lujo con gran contenido de moda. *Los mercados de América Latina se abren a las importaciones! el ejemplo de Brasil.* El mayor aumento en los volúmenes y valores importados de calzado en el país han sido registrados entre 2004 y 2008. China, Vietnam e Indonesia son los principales proveedores de calzado para el mercado brasileño, con la diferencia para China, que representa, actualmente, más del 60% del total de las importaciones brasileñas de calzado.

La evolución histórica de la cadena del cuero y calzado

Los factores de cambio que movimentaron los años '90 fueron: - El ingreso en la escena competitiva europea de los países de Europa Centro-Oriental y del ex bloque soviético. - El crecimiento rompiente de China entre los mayores exportadores mundiales de calzado y marroquinería, que comenzó a inicios de los años '90. La eliminación, con la formación del mercado único europeo en 1993, de las cuotas nacionales a la importación a favor de una cuota única europea, con una inesperada apertura de los mercados - La suscripción del acuerdo del NAFTA en 1994 entre E.E.U.U., Canadá y México que provoca una escalada en el intercambio textil y vestimenta de la región norteamericana - La entrada en vigor en 1995 de los acuerdos suscriptos en Marrakesh, con la conclusión de la Ronda Uruguay de negocios del GATT. Con respecto al comercio internacional de productos textiles y vestimenta, se adopta la decisión histórica de fijar un camino rápido y definido para desmantelar el AMF (el acuerdo Multifibras). En 10 años desde la entrada en vigor del acuerdo, hasta el 2005, por lo tanto, todas las limitaciones cuantitativas serán eliminadas según un camino predefinido rígidamente con etapas progresivas. - La crisis financiera en los países asiáticos, que estalla en 1997, congela por tres años el crecimiento en esos mercados - La eliminación completa en 1998 de las limitaciones a la importación de textiles y vestimenta de todos los países de la ex-Europa Centro-Oriental (países PECO) y el comienzo de las negociaciones para la nueva ampliación de la Unión Europea. - Luego de esto, llegó la fecha histórica del 2005, con la eliminación de las barreras de la AMF - Sucesivamente la crisis del 2008.

Posicion del sector de calzado colombiano

Colombia es una potencia económica media en el panorama de América Latina y se posiciona como cuarto productor de calzado, confirmando el rol primario del mercado interno y alguna dificultad en las exportaciones. Con la crisis económica parece que en Colombia se ha consolidado el reorientamiento productivo del sector, haciéndolo retroceder a las fases de semiterminado. Sin embargo la relación con los otros países de Sudamérica se caracteriza por la exportación informal. Se evidencia el papel predominante del sector informal al interior de la cadena, caracterizado de una capacidad productiva muy flexible, orientada a la estacionalidad, con base cultural orientada a la capacidad y a la rapidez del trabajo manual, más bien que a la tecnología de producción. Las exportaciones de calzado en el 2008 alcanzaron 80,3 millones de dólares, con una disminución del -40% con respecto a 2007. La industria colombiana del calzado ha sido perjudicada en los últimos años por situaciones ilícitas aduaneras como el contrabando y la subfacturación que han permitido la evasión de los aranceles, fomentando mayores volúmenes de importaciones de calzado y de artículos de cuero, sustituidos estos últimos por productos de material sintético y textil, con graves daños a la industria local. Aparentemente el desarrollo del sector colombiano del calzado está obstaculizado por el fuerte excedente de “dependientes”, aun ocasionales o estacionales y de la falta de actualización tecnológica y modernización de las empresas.

Exportación mundial y canales de distribución

China es el mayor proveedor de calzado de Estados Unidos, con un 87.1% de las importaciones totales. La UE es el importador más grande del mundo de calzado, importando aproximadamente el 25% más que el volumen de importaciones de E.E.U.U. Europa, Italia en primer lugar, es el mayor centro para el comercio mundial de calzado: las exportaciones/importaciones entre países de la UE, las exportaciones/importaciones hacia y desde Europa. *Calzado con capellada de cuero*, constituyeron casi el 59% del valor de las importaciones de la UE, el siguiente grupo de producto más grande fue el *calzado con capellada de materia plástica o de goma*, que explicaron el 15% de las importaciones totales de la UE, seguidos por el *calzado con capellada textil*. Las *partes de calzado* (incluidas dentro de otro calzado) explicaron el 9% de las importaciones en 2008.

Un modelo para la exportación: acercamiento al mercado europeo

Las mejores oportunidades para los exportadores emergentes se pueden encontrar en nichos como por ejemplo, el calzado casual hecho de material reciclado, el calzado ético, las ojotas (flip-flop), los clogs, el calzado deportivo (de estilo urbano) con impresiones, botas sandalias, sandalias moldeadas o calzado de noche. Aunque estos nichos sean menos afectados por la recesión, un precio accesible es importante así como el comfort y buen diseño. En la medida que la industria madura busque maneras de recortar sus costos y de innovar, habrán oportunidades para formar alianzas de trabajo con empresas que todavía quieren mantener el control de su negocio pero que deberían prepararse para producir en un país de costos más bajos.

La distinción principal en el mercado de calzado en términos de distribución o fuente de provisión está entre la *distribución del especialista* y la *distribución del no especialista*. En la *distribución del especialista* el producto es manejado por importadores/mayoristas o agentes y minoristas todos especializados que tratan sobretodo con diversos tipos de calzado. En UE los *minoristas especialistas* representaron el 58% de la distribución de calzado. Se organizan bajo la forma de grandes cadenas de almacenes o grandes grupos de compras, o son pequeños almacenes independientes. En la *distribución del no especialista*, el calzado es apenas uno de muchos productos manejados por los minoristas en cuestión. Ellos compran de importadores/mayoristas especializados o directamente a fabricantes extranjeros. Los *minoristas no especialistas* incluyen almacenes de deportes, almacenes de ropa, grandes almacenes, super/hipermercados, discounters, outlets y puestos de mercados. Este canal representó el 42% de distribución del calzado en 2008 y crece rápidamente como la mayor parte de estos outlets que ofrecen calzado a precios bajos.

B. NOTAS INTEGRATIVAS (ANEXO 1)

Los temas objeto de profundización son los siguientes: 1.- Consumo en pares en Estados Unidos, Europa y Japón. 2.- Comportamiento de la tasa de cambio, y sus repercusiones, caso China. 3.- Comparativo de costos de la mano de obra en los grandes productores. 4.- Que están haciendo los demás países que Colombia no ha hecho. 5. - Las principales empresas productoras en los principales mercados. 6.- Mercados a trabajar en el corto y mediano plazo. 7.- Revisión de las memorias del Panel Mundial de calzado

1. Consumo en pares en Estados Unidos, Europa y Japón

Según la síntesis de los datos disponibles Eurostat, SATRA y Comtrade para los E.E.U.U., EU27 y Japón, el consumo estimado de pares de calzado en 2008 para la Europa de 27 miembros es de 2,86 mil millones, en Estados Unidos es de 2,2 mil millones y en Japón es de 699 millones.

2. Comportamiento tasa de cambio, y sus repercusiones, caso China

Se habla a menudo sobre la “guerra de monedas” y sobre la distorsión de los tipos de cambio. Las autoridades monetarias acuerdan sobre la necesidad de moverse hacia paridades de cambio determinadas por los mercados, de modo que los cambios flexibles reflejen la fuerza fundamental de las economías. Sin embargo, el problema del sistema económico internacional no es aquél de los cambios. Basta mirar los datos de Estados Unidos, China, Europa y Japón. Por lo tanto no se puede enfrentar en términos de guerra de monedas, lo que al máximo es el síntoma de una enfermedad que tiene origen en otra parte. El punto crucial es la fuerte divergencia entre los principales países del mundo con relación a los objetivos de crecimiento y de estabilidad económica. El documento final emitido al término del G20 de Seúl (12/11) advierte a quién “maneja una moneda de reserva”, es decir el dólar, “a vigilar la volatilidad excesiva y los movimientos desordenados”. Por lo tanto, se pone en acto un programa para reducir las disparidades entre las naciones con fuertes superávits comerciales y las naciones con déficits: el G20, con la ayuda del Fondo Monetario Internacional, preparará las “líneas guías basadas en varios indicadores”, para señalar por adelantado los desequilibrios excesivos e indicar las terapias para reducirlos. En suma, los líderes del G20 han comenzado a comprender los problema de los otros, evitando de recurrir a movimientos unilaterales peligrosos para todos. Es necesario también considerar que, específicamente en el sector del calzado, son hasta ahora muy difusas las barreras arancelarias correctivas del precio de los productos importados de los países asiáticos.

El territorio sudamericano está protegido medianamente por barreras comprendidas entre el 17% (Perú) y el 34,8% (Argentina), con la excepción de Chile, donde la importación es muy abierta.

En todo el mundo la mayor parte de las medidas proteccionistas o anti dumping arancelarias para la defensa de las producciones nacionales de calzado a nivel mundial fueron erigidas para la defensa de las producciones nacionales contra las importaciones de calzado chino.

3. Comparativo de costos en mano de obra en los grandes productores

Colombia se coloca en una posición intermedia entre los países de bajísimo costo (Paquistán, Indonesia, Vietnam, India y México) y los de costo alto y altísimo (Turquía, Brasil e Italia), en compañía de China y Tailandia.

4. Que están haciendo los demás países que Colombia no ha hecho.

La vocación industrial del calzado de la producción colombiana se concentra en el sector de productos “populares” de precio bajo, porque éstos son los productos vendidos principalmente en el mercado local. La capacidad de practicar precios bajos ha consentido el desarrollo inicial de la exportación, que se ha consolidado hacia los países fronterizos, similares en la lengua, cultura y clima. Sin embargo, si la capacidad de practicar precios bajos, es decir relativamente inferiores respecto al de los competidores cercanos, ha consentido el desarrollo inicial de la exportación, el producto calzado se compone indudablemente de una mezcla de factores que en la evolución del mercado adquieren siempre más importancia como factores de la competitividad, más allá del factor precio. Éstos son la calidad de los materiales, la calidad de la elaboración, el diseño, el contenido de moda, la imagen de marca y la imagen nacional. Relativamente a los factores cualitativos y externos, Colombia no parece haber hecho

progresos. El sector del calzado parece encontrarse ahora en un punto particular: la competencia en los mercados internacionales no puede apoyarse solamente en los productos anónimos que tienen su punto de fuerza en los precios bajos, también porque siempre se encuentra alguien que puede practicar precios más bajos. Los sectores productivos del calzado de los países que han tenido éxito recientemente, demuestran que han tenido la capacidad de beneficiarse del mercado OEM¹ (producción a través de terceros) antes, para crear después un sistema de empresas que ambicionan una producción con marca propia, adecuándose con estructuras organizativas en grado de asegurar calidad y confiabilidad en el contexto de la competencia internacional.

5. Las principales empresas productoras en los principales mercados.

Los sectores de mejor performance son el calzado casual (botas, ballerinas), calzado deportivo (sneakers) y calzado de vestir. El calzado se ha establecido cada vez más entre las mujeres ((trabajadoras). Un buen diseño, moda y mayor comfort al caminar es lo que domina el mercado. El calzado formal tiene una buena performance junto con la creciente clase media, más mujeres trabajadoras y la extensión rápida de los centros de compras (shoppings centers). Las ventas de calzado en 2009 bajaron en la mayoría de los PI (países industrializados) así como los consumidores tendieron a recortar los gastos en calzado, o a buscar calzado de precio más bajo. La incertidumbre económica hace difícil predecir las tendencias futuras del crecimiento, pero después del período de declinación y de recuperación desigual, se espera que este mercado crezca nuevamente a partir de 2011. Los principales estímulos son los cambios en la moda, nuevos estilos de calzado, incluyendo calzado reciclado y calzado ético, así como innovaciones tecnológicas en el calzado confortable. Las principales marcas son las del calzado deportivo, que se están convirtiendo cada vez más en calzado “casual” para todos los usos, deportivo, tiempo libre y trabajo. Mayores marcas: Nike (sportswear and casual) (USA), Adidas (sportswear and casual) (GER), Puma (sportswear and casual) (GER), Reebok (sportswear and casual) (USA), Lotto (sportswear and casual) (IT), Diadora (sportswear and casual) (IT), Bata (everyday shoes, global player) (CAN), Geox (everyday, functional and casual) (IT), Clarks (everyday, mid segment, casual) (UK), Ecco (global brand, economic shoes) (DK), Mephisto (global brand, economic shoes) (FR), Christian Dior (luxury shoes, fashion brand) (FR), Gucci (luxury shoes, fashion brand) (FR), Luis Vuitton (luxury shoes, fashion brand) (FR), Prada (luxury shoes, fashion brand) (FR), Manolo Blanik (luxury shoes, fashionable, niche), Jimmy Choo (luxury shoes, fashionable, niche) (USA), Bally (elegant men shoes, global brand) (CH), Sergio Rossi (luxury shoes, fashionable) (IT), Hugo Boss (elegant men shoes, global brand) (GER), Decathlon (sportswear, sports gear and shoes) (FR), Tod's (elegant and casual shoes) (IT)

6. Mercados a trabajar en el corto y mediano plazo.

Hoy en día es difícil subdividir la actividad del mercado en fases correspondientes a diversas áreas de interés en un crecimiento que va del local al global, del más cercano al más lejano, en términos geográficos, económicos, y culturales. Mucho se ha hablado sobre si la participación en el mercado global obliga a desarrollar comportamientos y modalidades comunes de producción y de organización de la vida económica. Es seguramente verdad que la competencia, la imitación de las empresas de mayor suceso, la difusión de los mejores procedimientos, determine en el largo plazo una convergencia entre las varias naciones en el aspecto económico. Este camino que prevé una reducción progresiva de las diferencias (de productividad, de standards de vida y de gustos) concibe la economía como un único mercado global. La realidad objetiva parece ser, en cambio, absolutamente diversa y hace que resulte

¹ Producción a través de terceros: OEM es el acrónimo de Original Equipment Manufacturer

difícil catalogar los mercados según áreas y segmentos bien definidos: el mundo de la competencia sigue siendo diverso e irregular; la infraestructura social, la información, el poder, siguen siendo diferentes; los niveles de productividad entre las compañías y los criterios de competitividad entre naciones, son muy diferentes. De hecho, los mercados más evolucionados que ahora han alcanzado niveles de sobreproducción manifiestan exigencias de creciente valorización de las identidades locales. Apuntar por lo tanto a la revitalización del patrimonio cultural de un país, no es solo una inversión social sino que puede convertirse en una operación económica muy eficaz. Es en el redescubrimiento de los valores fundacionales de un pueblo, sobre las específicas identidades culturales, que se pueden redefinir productos, estilos y usos particularmente diferentes de aquellos típicos de los países occidentales. Las actividades económicas ligadas al patrimonio cultural de un país pueden ser, para las pequeñas y medianas empresas, un instrumento de crecimiento esencial.

Creemos que Colombia puede encontrar un camino autónomo de desarrollo en el sector del calzado, transfiriendo en el producto los colores, las formas, las tipologías propias de su cultura. Entonces, si un camino necesario inicial debe ser el de favorecer un enfoque dividido en fases según diversas áreas y diversos tiempos de agresión de los mercados, es necesario razonar paralelamente en dos ámbitos, el de las prioridades económicas, es decir, qué mercado es económicamente más accesible y el de la proximidad geográfica y cultural. La posibilidad de entrar efectivamente en la economía global como empresas de mercado, pasa a través de la capacidad de planificar la consolidación a corto plazo del concepto de participación “Made in Colombia” primero y, después, de una participación masiva en el reforzamiento de la competitividad global en función de los mayores mercados de consumo, que son los europeos y americano, luego en un futuro próximo, también los asiáticos que comienzan a ser los mayores mercados de consumo a nivel mundial.

El criterio principal que guíe las opciones de intervención sobre los mercados internacionales debe ser muy simple y pragmático, por lo tanto el objetivo principal es aquel de seleccionar con prioridad los mercados que demuestran una mayor propensión al consumo y una propensión escasa a la producción y que no erigen barreras arancelarias a las importaciones. El objetivo inmediato es aquel de seleccionar los mercados que tienen mayor propensión a consumir los productos colombianos por costumbre y afinidad socio cultural, además de la mayor facilidad logística.

Por convención indicamos como “mercados a corto plazo” los mercados que tienen mayor propensión para consumir productos colombianos, por lo tanto los mercados de los países limítrofes y “mercados a mediano plazo” los mercados que a nivel mundial presentan más propensión al consumo respecto a la producción, por lo tanto los mercados de los países industrializados PI.

7. Revisión de las memorias del Panel Mundial de calzado

¿Cuál es la escena económica, cultural y social que la industria del calzado mundial enfrentará en la próxima década y más? ¿Cuáles serán los cambios y las acciones necesarias para funcionar en un mercado cada vez más global? A estas preguntas contestan los recientes informes realizados por UNIDO (Las Tendencias Futuras y el Estado Previsto de la Industria y Comercio Mundial del Cuero y Productos de Cuero) y de SATRA (boletín de noviembre).

C. Análisis comparativo y plan estratégico

Análisis comparativo

Los países para el estudio de análisis comparativo han sido elegidos tomando en consideración un mix de tendencias establecidas desde hace mucho tiempo e innovadoras, una representación de ambas desde el lado de la oferta y del lado de la demanda. China, Brasil e Italia fueron introducidas en el documento “Reporte Global de la Industria de Calzado” descriptos en el cuadro internacional en el cual el mercado del calzado se divide en 4 macroregiones principales: Norte, América Latina, Sur y Oriente. Los países son: China, Brasil, Italia en comparación con Colombia. Las oportunidades de desarrollo, calculado sobre la base 100%, en el escenario de posicionamiento competitivo es : Brasil 80%, sector en fase de desarrollo, China 90%, sector en fase de desarrollo, Italia 45%, sector en fase de madurez, en disminución y Colombia 45%, sector sigue siendo en réves, todavía en fase inicial .

Plan estratégico

En esta última parte del documento se propondrán una serie de acciones de dirección estratégica con el objetivo de reforzar la capacidad competitiva de las empresas colombianas objeto de la análisis, tanto en los aspectos específicos vinculados a la capacidad de exportar, como en general para incrementar la eficiencia en el plano productivo y de desarrollo de los productos.

Para cada una de las empresas seleccionadas se ha realizado un detallado reporte que ha tenido como objetivo trazar un perfil de las capacidades y debilidades, sobretodo desde el punto de vista de la propensión a la exportación de las compañías y de su posicionamiento en los varios mercados. Para cada una de ellas fue realizado un análisis FODA (puntos de fuerza y de debilidad, amenazas y oportunidades). Se han resaltado de esta manera las exigencias comunes: una capacidad productiva con líneas de trabajo relativamente modernas y suficientemente bien organizadas, una producción propia con una cultura de desarrollo del producto (no siempre sostenida por métodos adecuados), un posicionamiento en el mercado interno fuerte, y una buena predisposición a la exportación (no todos).

Más aún que los puntos de fuerza es importante compartir la valoración precisa de los principales puntos de debilidad sobre los cuales es necesario intervenir en forma atenta y con gran compromiso si se quiere que la transformación en las empresas dedicadas a la exportación se realice efectivamente.

El aspecto precios de venta, en el frente de adecuación del producto. Las empresas visitadas han evidenciado grandes brechas en términos de obsolescencia de productos. La inadecuación tecnológica: producto tan pobre de contenidos modernos que tiene que ser realizable con un fuerte aporte de manualidad con todas las consecuencias que esto implica en términos de costo de producción, de constancia y de niveles de calidad

Realizado este (severo) análisis sobre los principales puntos de debilidad comunes a las empresas analizadas, va dicho que existen oportunidades de consolidación y crecimiento a través de las cuales ejecutar la estrategia de consolidación de exportación que la presente intervención pretende definir.

La estrategia incluye:

- *Actualización tecnológica*

- *Potenciamiento desarrollo productos (estandar y contenido creativo)*
- *Mejoramiento del conocimiento de los mercados*

En conclusión se proponen algunas líneas de acción que se consideran pueden servir para apoyar a las empresas locales en el potenciamiento de las capacidades evidenciadas en los puntos precedentes y que representan los requisitos esenciales para aumentar la exportación hacia países fuera del continente sudamericano:

- Desarrollo de capacidades para la transferencia de tecnología
- Desarrollo del laboratorio de certificación
- Desarrollo de un centro estilo de “sector”
- Cursos master en “desarrollo de los mercados internacionales e internacionalización”



REPORTE GLOBAL DE LA INDUSTRIA DE CALZADO

www.pisie.org © 2007 Pisie, P.IVA 01927930188
via Matteotti, 4/a P.O. BOX 72-PTB - 27029 Vigevano (PV) - Italy

11 de octubre de 2010

Organismo Non Governativo - Decreto Ministero degli Esteri 1999/128/004384/0
Ente Morale - Decreto Ministero degli Esteri 2000/340/006086/3

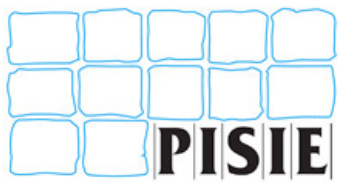


Documento nº1 Proj/PISIE/09018



Primera parte de la consultoria

Análisis del sector mundial: Los factores sociales, demográficos y de reglamentación, orientación al mercado y concentración, la capacidad mundial y consumo, compras globales y cadena de valor, importaciones y exportaciones mundiales, los líderes mundiales y canales de distribución, inversiones requisitos y restricciones, crecimiento de la industria.





Introducción

Proyecto de Desconcentración de las Exportaciones Colombianas del Sector Calzado

Objetivo base:

PROEXPORT COLOMBIA en el marco de su Estrategia de Diversificación de Mercados, y en colaboración con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), la Asociación Nacional de Comercio Exterior (ANALDEX), y la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM), está desarrollando un Proyecto de Desconcentración de las Exportaciones Colombianas del Sector Calzado

Objetivo específico:

Realización de una consultoría especializada por parte de PISIE, encaminada a identificar la oferta del sector calzado en Colombia con potencial exportador, en el corto y mediano plazo, en mercados diferentes a Venezuela y Ecuador, a partir de las referencias de diez (10) empresas.





Indice

Introducción	5
Resumen	9
1. El Quadro mundial de la economía de producción	13
2. Situación del sistema de producción del calzado	18
3. Exportaciones mundiales y canales de distribución	43



Tabla de figuras

Figura 1: Índice Purchasing Managers'	14
Figura 2: proyección importaciones de manufacturas.....	15
Figura 3: Listado comercio mundial de manufacturas: composición en porcentaje.....	16
Figura 4 Mercados y producción del calzado en el mundo	17
Figura 5: Los distritos de la cadena cuero y calzado en China (Fuente CLIA).....	20
Figura 6: el sector productivo de cueros y calzado de China (Fuente Toscana Promozione)	21
Figura 7: El sistema económico de la cadena de cuero y calzado en cifras.....	24
Figura 8: La evolución del export sector de calzado de Italia	25
Figura 9: Sector cuero y calzado: tendencia de las exportaciones.....	26
Figura 10: Exportaciones de máquinas italianas en China (2004-2009)	27
Figura 11 - Importaciones Brasileñas de calzado - Anual	27
Figura 12 – Evolución de las importaciones brasileñas de Calzado – Variación anual.....	28
Figura 13 - Importaciones brasileñas de calzado - Anual en US\$	29
Figura 14 – Importaciones brasileñas de calzado - Anual en pares.....	29
Figura 15 Importaciones brasileñas de calzado.....	30
Figura 16 - Evolución de las importaciones brasileñas de calzado desde China – Variación Anual.....	31
Figura 17 - Importaciones brasileñas de calzado desde China - Anual en US\$	31
Figura 18 - Importaciones brasileñas de calzado desde China – Anual en pares.....	32
Figura 19 - Precio Medio de las importaciones brasileñas desde China - Anual.....	32
Figura 20 Market Access Map: Footwear Export 2009	36
Figura 21 América Latina: producción de calzado por país	37
Figura 22 Colombia: producción comercio de calzado.....	37
Figura 23 Evolución de las exportaciones colombianas de calzado en el primer trimestre 2007-2009...	38
Figura 24 Evolución de los precios de calzado colombiano	41
Figura 25 Estructura distributiva para el calzado	47
Figura 26 Productos	65



Resumen

El cuadro mundial de la economía de producción

El cuadro mundial de la economía de la producción se presenta en este 2010 con una menor demanda global debido a un crecimiento más lento en China. Las estimaciones indican también para Estados Unidos, una dificultad a retomar los ritmos realmente sostenidos de producción. La zona euro ha mostrado el noveno mes de expansión de la producción, pero a un ritmo moderado que no utiliza la real capacidad instalada de reserva productiva. El decrecimiento de los países ricos influenciará el curso del comercio mundial. Según los pronósticos en 2012 las compras de manufacturas de la UE y de América Septentrional representarán solamente el 45% del comercio mundial (contra el 50% de 2007). Por otra parte, Asia tendrá la parte más importante en el aumento de la importancia de los nuevos mercados, pero también América centro-meridional, África del Norte, Oriente Medio y los otros países del hemisferio austral, que a pesar de tener un peso total menos importante, se aprestan a mostrar una dinámica de expansión significativa”. Con respecto a los sectores, en el listado general del comercio mundial los productos con mayor peso específico son las computadoras y productos de electrónica y óptica (15,7%), los electrodomésticos (5,9%), las maquinarias (11,9%), los automotores (9,5%), los productos químicos (9,3%), los productos farmacéuticos (5,1%), los alimentos (6%), los productos de plástico (3%). La cadena del cuero y calzado (1,4%) tiene un peso específico inferior al sector textil (2,2%) –pero éste último incluye también los números de la vestimenta en cuero –y se coloca finalmente entre la cadena de la madera (0,8%) y del papel (1,9%).

El comercio internacional del calzado.

Al día de hoy, al final del ciclo quinquenal 2004 - 2009, el cuadro mundial del mercado del calzado y el cuero curtido se subdivide claramente entre las macro-regiones que representan el mayor mercado del consumo y de las macro-regiones que representan el mayor mercado de la producción. Tenemos un “Norte” del mundo, un Occidente, caracterizado principalmente por Estados Unidos y Europa, junto a Oceanía, que se afirma como mercado de consumo; América Latina que consume e importa, pero que también produce lo que consume, así como el “Sur” del mundo, entendido como Medioriente y África, mientras que el Oriente es sobretodo productor y está ahora comenzando a consumir significativamente. Italia se confirma como la excepción, la “anomalía Italia”. Aquí opera de hecho una cadena industrial de cuero y calzado que produce y exporta, a pesar de que se coloca entre los países “maduros” de Europa, es una región insertada, en lo que refiere a este sector, entre los mercados exclusivamente consumidores.

Situación del sistema de producción del calzado

El mercado del calzado es muy concentrado, y los primeros 10 países compradores representan aproximadamente el 80% de los flujos comerciales mundiales. El peso entre los países compradores de los 2 principales polos de mercado, E.E.U.U. y los países de la UE, es favorable a la UE, que representa más allá de un tercio del valor mundial. Desde un punto de vista global, los mayores productores están en Asia, con China a la cabeza, seguida por India, Vietnam y Tailandia, sigue Sudamérica con Brasil a la cabeza y finalmente Europa con Italia, seguida por España y Portugal. Italia está entre los primeros diez productores, colocada en el octavo puesto, mientras que entre los primeros cuatro encontramos China, India, Brasil y Vietnam. En el mundo existen aproximadamente 4 millones de fábricas de calzado y considerado en su complejo, desde las materias primas pasando por la mecánica y hasta los productos intermedios y finales, emplea más de 10 millones de personas, además del sector informal, sobretodo en África y Sudamérica. La velocidad del crecimiento total mundial es modesta (4% por año), pero es un promedio constante. Aunque la crisis financiera estallada en setiembre de 2008 ha determinado al contexto político y económico global floreciente de comercio una fuerte contracción, no ha habido hasta ahora una vuelta



al proteccionismo. *Los principales productores mundiales se están adecuando a la nueva situación:* En *China* se asiste a una reestructuración total, que elimina desperdicios e ineficiencias, hace cerrar compañías no competitivas (ésas que sacrifican la calidad por precio) y favorece a las grandes compañías de marca china. *Los sectores de calzado de India, Brasil y Vietnam han sufrido poco la crisis.* *India* está en segundo lugar solamente después de China en la producción de calzado y posee más de 4.000 empresas en el sector. *Brasil* es el tercer productor mundial, cuenta aproximadamente con 7.200 empresas con más de 300.000 empleados. En el 2008, se perdieron 42.000 puestos de trabajo a causa de las importaciones chinas, pero han sido recuperados en 2009. *Vietnam* es el cuarto productor mundial, con aproximadamente 400 empresas de grandes dimensiones (en total 500.000 empleados). Según una investigación gubernamental, el 90% de las empresas vietnamitas están invirtiendo para aumentar la propia capacidad productiva antes de fin del año en curso y el 47% ha recibido órdenes para aumentar las exportaciones sobretudo hacia Europa. *Los productores europeos se atrasan.* El sector de cuero y calzado europeo ha sufrido un profundo proceso de reestructuración y modernización en el curso de los últimos 30 años. Ahora, el sector es importante como mercado de distribución, pero menos importante como mercado de producción. *Italia* es el único país UE que está en el top ten de productores mundiales en volumen (el octavo lugar), pero es históricamente líder entre los productores de calzado de franja alta y de lujo con gran contenido de moda. Las exportaciones representan para el sector del calzado más del 80% del volumen de ventas y sustancialmente todos los distritos productivos registran una propensión para exportar muy elevada. Italia continúe siendo un importante exportador mundial, la mayor globalización de los intercambios se ha traducido en un redimensionamiento de las cuotas italianas sobre el export mundial a favor de China y, en el mercado interno italiano, en un fuerte aumento de las importaciones. *También los mercados de América Latina se abren a las importaciones! el ejemplo de Brasil.* El mayor aumento en los volúmenes y valores importados de calzado en el país han sido registrados entre 2004 y 2008. China, Vietnam e Indonesia son los principales proveedores de calzado para el mercado brasileño, con la diferencia para China, que representa, actualmente, más del 60% del total de las importaciones brasileñas de calzado.

**La evolución
histórica de
la cadena del
cuero y
calzado**

Los factores de cambio que movimentaron los años '90 fueron: - El ingreso en la escena competitiva europea de los países de Europa Centro-Oriental y del ex bloque soviético. - El crecimiento rompiente de China entre los mayores exportadores mundiales de calzado y marroquinería, que comenzó a inicios de los años '90. La eliminación, con la formación del mercado único europeo en 1993, de las cuotas nacionales a la importación a favor de una cuota única europea, con una inesperada apertura de los mercados - La suscripción del acuerdo del NAFTA en 1994 entre E.E.U.U., Canadá y México que provoca una escalada en el intercambio textil y vestimenta de la región norteamericana - La entrada en vigor en 1995 de los acuerdos suscritos en Marrakesh, con la conclusión de la Ronda Uruguay de negocios del GATT. Con respecto al comercio internacional de productos textiles y vestimenta, se adopta la decisión histórica de fijar un camino rápido y definido para dismantelar el AMF (el acuerdo Multifibras). En 10 años desde la entrada en vigor del acuerdo, hasta el 2005, por lo tanto, todas las limitaciones cuantitativas serán eliminadas según un camino predefinido rígidamente con etapas progresivas. - La crisis financiera en los países asiáticos, que estalla en 1997, congela por tres años el crecimiento en esos mercados - La eliminación completa en 1998 de las limitaciones a la importación de textiles y vestimenta de todos los países de la ex-Europa Centro-Oriental (países PECO) y el comienzo de las negociaciones para la nueva ampliación de la Unión Europea. - Luego de esto, llegó la fecha histórica del 2005, con la eliminación de las barreras de la AMF - Sucesivamente la crisis del 2008. *¿Que significaron estos cambios en la posición del sistema mundial de cuero y calzado?* : (1) China es el primer productor mundial por exportaciones. (2) Vietnam se desarrolla sobretudo en el sector de bajo precio, como país de producción “sub-contratista” de los pedidos chinos, principalmente a través de fábricas de capital chino. (3) Europa en



primer lugar, y Estados Unidos en segundo lugar son los principales mercados mundiales de consumo. (4) Europa, Italia en primer lugar, es el mayor centro para el comercio mundial de calzado: las exportaciones/importaciones entre países de la UE, las exportaciones/importaciones hacia y desde Europa. (5) China comienza a ser un país objetivo, como mercado de consumo, para las exportaciones de los países vecinos: Vietnam, como sub-contratista y la India. (6) Italia tiene todavía un rol importante gracias a la concentración de actividades vinculadas a la producción de alta gama y al contenido tecnológico de calidad avanzada, elementos en los cuales China todavía se encuentra un paso atrás. (7) Los otros países se desarrollan sobretodo teniendo como horizonte los respectivos mercados regionales.

**Posicion del
sector de
calzado
colombiano**

Colombia es una potencia económica media en el panorama de America Latina y se posiciona como cuarto productor de calzado, confirmando el rol primario del mercado interno y alguna dificultad en las exportaciones. Con la crisis económica parece que en Colombia se ha consolidado el reorientamiento productivo del sector, haciéndolo retroceder a las fases de semiterminado. Sin embargo la relación con los otros países de Sudamérica se caracteriza por

la exportación informal. Se evidencia el papel predominante del sector informal al interior de la cadena, caracterizado de una capacidad productiva muy flexible, orientada a la estacionalidad, con base cultural orientada a la capacidad y a la rapidez del trabajo manual, más bien que a la tecnología de producción. Las exportaciones de calzado en el 2008 alcanzaron 80,3 millones de dólares, con una disminución del -40% con respecto a 2007. La industria colombiana del calzado ha sido perjudicada en los últimos años por situaciones ilícitas aduaneras como el contrabando y la subfacturación que han permitido la evasión de los aranceles, fomentando mayores volúmenes de importaciones de calzado y de artículos de cuero, sustituidos estos últimos por productos de material sintético y textil, con graves daños a la industria local. Aparentemente el desarrollo del sector colombiano del calzado está obstaculizado por el fuerte excedente de “dependientes”, aun ocasionales o estacionales y de la falta de actualización tecnológica y modernización de las empresas.

**Exportacion
mundial y
canales de
distribución**

El consumo global de calzado mostró un crecimiento constante entre 2004 y 2007 pero comenzó a enlentecerse en 2008 debido a la recesión global. Los E.E.U.U., la UE y el mercado ruso se contrajeron en 2008 después de un buen crecimiento. Mientras que el mercado asiático y brasileño continúan creciendo en la medida que un número creciente de

personas de clase baja y media sustituye sus ojotas por zapatos cerrados. El creciente número de mujeres trabajadoras, la tendencia hacia el calzado casual, el aumento de la riqueza, y el calzado como símbolo de status de moda, condujeron a este crecimiento. Los mercados globales principales eran la UE (€ 49 mil millones, 2.1 mil millones de pares), E.E.U.U. (€ 47 mil millones, 1.5 mil millones de pares), China (€ 19 mil millones, 2.4 mil millones de pares), Japón (€ 14 mil millones, 321 millones de pares) y América latina (€ 16 mil millones, 877 millones de pares). En los E.E.U.U., la gente gastaba € 140 (4.7 pares) per capita en 2008, mientras que los chinos gastaban € 16 (1.8 pares) y los indios € 1.0 (0.16 pares). Europa y USA tradicionalmente han sido importantes proveedores de calzado de alta calidad para el mercado mundial. Sin embargo, la producción de artículos de alto volumen ha sido provisto principalmente a Asia. Hoy en día, 7 de cada 10 pares de calzado en el mundo son producidos en China. China es el mayor proveedor de calzado de Estados Unidos, con un 87.1% de las importaciones totales. La UE es el importador más grande del mundo de calzado, importando aproximadamente el 25% más que el volumen de importaciones de E.E.U.U. *Calzado con capellada de cuero*, constituyeron casi el 59% del valor de las importaciones de la UE, el siguiente grupo de producto más grande fue el *calzado con capellada de materia plástica o de goma*, que explicaron el 15% de las importaciones totales de la UE, seguidos por el *calzado con capellada textil*. Las *partes de calzado* (incluidas dentro de otro calzado) explicaron el 9% de las importaciones en 2008.



**Oportunidad
es para los
exportadores
de los países
en vías de
desarrollo**

Las mejores oportunidades para los exportadores emergentes se pueden encontrar en nichos como por ejemplo, el calzado casual hecho de material reciclado, el calzado ético, las ojotas (flip-flop), los clogs, el calzado deportivo (de estilo urbano) con impresiones, botas sandalias, sandalias moldeadas o calzado de noche. Aunque estos nichos sean menos afectados por la recesión, un precio accesible es importante así como el comfort y buen diseño. En la medida que la industria madura busque maneras de recortar sus costos y de innovar, habrán oportunidades para formar alianzas de trabajo con empresas que todavía quieren mantener el control de su negocio pero que deberían prepararse para producir en un país de costos más bajos.

**Un modelo
para la
exportación:
acercamiento
al mercado
europeo**

La distinción principal en el mercado de calzado en términos de distribución o fuente de provisión está entre la *distribución del especialista* y la *distribución del no especialista*. En la *distribución del especialista* el producto es manejado por importadores/mayoristas o agentes y minoristas todos especializados que tratan sobretodo con diversos tipos de calzado. Los grandes minoristas generalmente compran directamente a fabricantes extranjeros. En UE los *minoristas especialistas* representaron el 58% de la distribución de calzado. Se organizan bajo la forma de grandes cadenas de almacenes o grandes grupos de compras, o son pequeños almacenes independientes. En la mayoría de los otros países de la UE este cociente es más alto. En la *distribución del no especialista*, el calzado es apenas uno de muchos productos manejados por los minoristas en cuestión. Ellos compran de importadores/mayoristas especializados o directamente a fabricantes extranjeros. Los *minoristas no especialistas* incluyen almacenes de deportes, almacenes de ropa, grandes almacenes, super/hipermercados, discounters, outlets y puestos de mercados. Este canal representó el 42% de distribución del calzado en 2008 y crece rápidamente como la mayor parte de estos outlets que ofrecen calzado a precios bajos.

**Canales de
distribución**

Hay un número de requisitos importantes que los exportadores tienen que cumplir antes de considerar seriamente la exportación. *Etiquetado del calzado*. Los materiales deben etiquetarse en una de estas cuatro formas: cuero, cuero revestido, textil u otro. *Temáticas ambientales* en la producción de calzado. *Empaquetado- Packaging*. Todos los packaging importados deben cumplir con estándares europeos. *Antidumping*. Ésta ha sido la principal temática en la industria del calzado en los últimos años entre la UE y los proveedores extranjeros. Desafíos específicos que enfrenta la industria son: **demandas de calidad, trazabilidad, confiabilidad , precios competitivos, comunicación profesional y comprender las tendencias**. El siguiente paso es identificar sus propias fuerzas y debilidades. Las temáticas que se determinarán incluyen: su especialidad, su gama de calzado, capacidades de diseño, estándares del producto, flexibilidad, capacidad de producción, logística, fuerza de ventas, fuerzas financieras y las capacidades, la experiencia y compromiso de su empresa para acercarse a mercados de ultramar. Cuenta el análisis financiero para tomar la decisión de si o no exportar. Si su proyección de ganancias y pérdidas para la alternativa de exportar no es positiva, usted podría decidir no exportar, pues los riesgos financieros son demasiado altos.. La UE no es un mercado homogéneo. Ahora hay 27 estados miembros separados, y aunque puede haber semejanzas entre algunos estados, las diferencias en algunos casos sobrepasan las semejanzas. Por esta razón, es importante en primer lugar centrarse en algunos pocos o en un cluster de países. Realice un análisis de comparación de cifras de valor y de volumen: Nunca subestime la importancia del sentido común, y sus propios instintos acerca de cual es *la decisión correcta*. Seleccionar un canal de distribución apropiado. Seleccionar un socio comercial conveniente. Determinar el costo y el precio. Promoción, . publicidad, participación en ferias



1. El Quadro mundial de la economía de producción

El cuadro mundial de la economía de la producción se presenta en este 2010 con una menor demanda global debido a un crecimiento más lento en China.

Las cifras de la producción manufacturera muestran la desaceleración en muchas partes del mundo, lo que plantea nuevos desafíos para las economías históricamente motoras, que están tratando de rehabilitar a las finanzas públicas sin caer en recesión y por tanto en una crisis brutal.

En Asia, las principales potencias productivas a nivel mundial, cuyas economías aún dependen en gran medida de la demanda de exportaciones, mostraron un debilitamiento de la actividad en el primer semestre del año.

Es decir, el nivel global de la actividad productiva se sigue expandiendo pero a un ritmo más lento que antes. La recuperación de la producción en China sigue siendo sólida, pero está claramente orientada hacia un ritmo más moderado respecto a aquel muy veloz, hecho posible gracias a la recuperación muy rápida de la demanda en los primeros meses del año. Este es el análisis de RBC Capital Markets en Hong Kong. La agencia añade que las preocupaciones sobre una tendencia constante a la moderación en la producción industrial podría inducir a China a limitar la apreciación del renminbi, que recientemente ha permitido una cierta flexibilidad: "La desaceleración en los próximos meses podría inducir a Pekin a considerar una caída", comunica la agencia.

La reunión del G20 del 26 de junio en Toronto estuvo marcada por la preocupación, en particular por parte de los Estados Unidos que, restringiendo demasiado los cordones de la bolsa con la política fiscal se siga privando a la economía global de la demanda interna. En sustancia, los responsables de las políticas económicas norteamericanas están preocupados más que nadie, que la política monetaria, sobre todo en Europa Occidental, llevando al límite las consiguientes tensiones a la política de estabilidad de las cuentas públicas, arriesgue de hacer retroceder una economía mundial todavía deprimida.

Las estimaciones indican también para Estados Unidos, una dificultad a retomar los ritmos realmente sostenidos de producción, a pesar de que en ese país el sector industrial tenga aún margen de capacidad productiva y además está recibiendo una ayuda sin precedentes en la historia norteamericana por medio de la política monetaria y fiscal.

El índice manufacturero del Instituto "*Supply Management*" se redujo de 59,7 de mayo a 56,2 en junio, un descenso mucho mayor respecto a las expectativas de economistas que programan la actividad de control monetario y fiscal. Por tanto, con referencia al índice manufacturero, cuya lectura indica para el nivel superior a 50 la recuperación de la actividad manufacturera, se registra un segundo descenso mensual, a confirmación de la consolidación de una situación de relativa caída a pesar del estímulo intermitente de la demanda debido a la salida de la fase aguda de la crisis.

Continúan pues a sucederse datos contradictorios de tipo "stop and go". Por ejemplo, el desempleo en Estados Unidos parecía bloqueado a poco menos del 10% hasta el mes de mayo, pero ahora parece que, a consecuencia de la reducción aunque moderada de la producción, vuelva a crecer, como indica el aumento de solicitudes de subsidios de desempleo.

Por lo tanto los despidos aumentan y se contraen las contrataciones como en una contabilidad de partida doble, y eso crea consecuencias económicas y sociales de relevancia, siempre relativas a la debilidad de la demanda interna de consumo.

En la zona euro, una actualización del índice de productores *purchasing managers*, representado aquí abajo, ha mostrado el noveno mes de expansión de la producción, pero a un ritmo moderado que no utiliza la real capacidad instalada de reserva productiva.

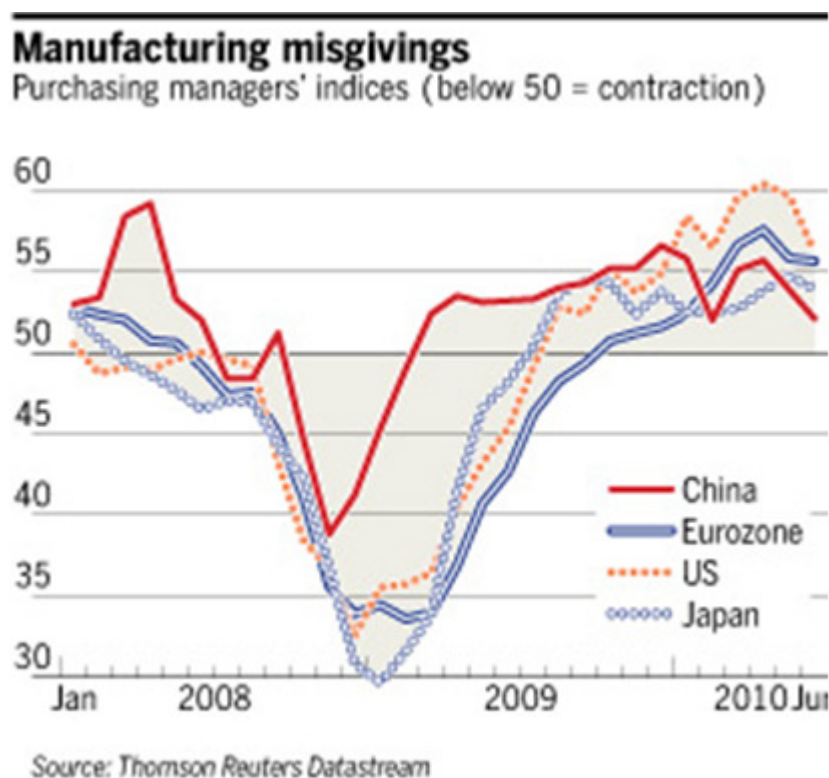


Figura 1: Índice Purchasing Managers'

En Alemania, donde es altamente competitiva la industria orientada a la exportación, en el plano tecnológico e innovativo, y no se han reducido sustancialmente los precios, aunque pueden haberse beneficiado las ventas debido a la reducción del valor del euro en los meses pasados después de principio del año, se han registrado resultados que han levantado un poco el promedio de la recuperación de la actividad manufacturera en Europa.

Sin embargo, en un artículo escrito por Chris Williamson, el economista principal de Markit, quien produce el índice, estima que la producción de la zona euro ha recuperado solamente el 40% de la



producción perdida durante la recesión en el mediano plazo, pero que no se prevé una recuperación del total.

A todo esto se agregan las preocupaciones europeas, y sobretudo alemanas, por una recesión brutal, de hecho según el lenguaje de los economistas del Banco Central Europeo, “los miedos de una recesión a zambullida doble en los Estados Unidos, con todas las consecuencias desagradables conexas para el déficit presupuestario de los Estados Unidos”, y de esta consideración emerge la política generalizada en Europa, estimulada por Alemania, de una atención quizás exasperada por el “nivel de la deuda pública”. Atención que principalmente se traduce en políticas poco expansivas, por lo tanto colaterales y consolidantes de la tendencia al decrecimiento.

El escenario del comercio mundial

El decrecimiento de los países ricos influenciará el curso del comercio mundial. Según los pronósticos de un estudio ICE, “en 2012 las compras de manufacturas de la UE y de América Septentrional representarán solamente el 45% del comercio mundial (contra el 50% de 2007). Por otra parte, Asia tendrá la parte más importante en el aumento de la importancia de los nuevos mercados, pero también América centro-meridional, África del Norte, Oriente Medio y los otros países del hemisferio austral, que a pesar de tener un peso total menos importante, se aprestan a mostrar una dinámica de expansión significativa”.

Importaciones de manufacturas		2008	2009	2010-'12 media	2012 (índice 2008=100)
Áreas Geográficas	Millones de euro	%	%	%	Tasas de crecimiento a precios constantes
Eurozona	2.206.163	-1	-14	5	100
Otros Ue	782.564	0	-17	5	96
Otros Europa	418.324	5	-19	6	97
África Septentrional	74.941	13	-2	9	127
Medio Oriente	191.987	11	-8	7	112
Asia	1.586.319	4	-13	11	121
América Septentrional	1.132.615	-1	-17	6	100
América centro-meridional	328.367	12	-11	8	111
Oceanía y Sud África	144.222	10	-10	7	112
Total	6.865.500	2	-14	8	107

Fuente: Prometeia - ICE

Figura 2: proyección importaciones de manufacturas

Con respecto a los sectores, en el listado general del comercio mundial los productos con mayor peso específico son las computadoras y productos de electrónica y óptica (15,7%), los electrodomésticos (5,9%), las maquinarias (11,9%), los automotores (9,5%), los productos químicos (9,3%), los productos farmacéuticos (5,1%), los alimentos (6%), los productos de plástico (3%). La cadena del cuero y calzado (1,4%) tiene un peso específico inferior al sector textil (2,2%) –pero éste último incluye también los números de la vestimenta en cuero –y se coloca finalmente entre la cadena de la madera (0,8%) y del papel (1,9%).

Listado comercio mundial de manufacturas:	Composición %			Contribución a la		
	2001-2007	2008	2009	2001-2007	2008	2009
Productos alimenticios	4,9	5,2	6,0	0,6	1,0	-0,6
Bebidas	0,7	0,7	0,8	0,1	0,1	-0,1
Tabaco	0,2	0,2	0,2	0,0	0,0	-0,0
Productos textiles	2,6	2,1	2,2	0,2	0,2	-0,4
Artículos de vestimenta (incluye en cuero y pieles)	3,0	2,7	2,9	0,3	0,2	-0,4
Artículos en cuero (cuero, calzado y similares)	1,4	1,2	1,3	0,1	0,1	-0,2
Madera y productos en madera y corcho (muebles excluidos); los artículos en paja y materiales de entrelazo	1,1	0,8	0,8	0,1	-0,0	-0,2
Papel y productos de papel	2,1	1,8	1,9	0,2	0,2	-0,3
Productos de prensa y de reproducción de soportes registrados	0,2	0,3	0,3	0,1	0,0	-0,1
Coke y productos derivados de la refinación del petróleo	2,6	4,4	3,5	0,6	1,7	-1,7
Productos químicos	8,8	9,1	9,3	1,3	1,2	-1,9
Productos farmacéuticos de base y preparados farmacéuticos	3,6	3,8	5,1	0,6	0,6	0,1
Artículos en caucho y materias plásticas	2,8	2,8	3,0	0,4	0,3	-0,5
Otros productos de la elaboración de minerales no metálicos	1,6	1,5	1,6	0,2	0,2	-0,3
Productos de la metalúrgica	6,1	8,1	6,6	1,4	1,2	-3,0
Productos en metal, excluidos maquinarias y equipamiento	2,9	3,1	3,1	0,4	0,5	-0,8
Computadoras y productos de electrónica y óptica; aparatos electromédicos, aparatos de medición y relojes	15,9	15,0	15,7	1,9	1,9	-2,9
Aparatos eléctricos y aparatos para el uso doméstico no eléctrico	5,8	5,8	5,9	0,7	0,8	-1,3
Máquinas y aparatos	13,0	12,5	11,9	1,5	1,6	-3,3
Automotores, remolques y semirremolques	12,2	10,9	9,5	1,6	0,5	-3,5
Otros medios de transporte	4,3	3,9	3,9	0,4	0,6	-0,9
Muebles	1,1	1,1	1,1	0,1	0,1	-0,2
Productos de otras industrias manufactureras	2,9	2,9	3,3	0,4	0,4	-0,3
Total productos manufactureros	100,0	100,0	100,0	13,2	13,4	-22,7

Fuente: Elaboración Assomac sobre datos Eurostat

Figura 3: Listado comercio mundial de manufacturas: composición en porcentaje

El comercio internacional del calzado

Después de la gran caída del año pasado, la cadena del cuero-calzado-productos de cuero, volverá a crecer y lo hará, comenzando a partir de 2010, de manera constante hasta 2013, con tasas promedio de incremento del 4.5%. Estas previsiones están contenidas en el reporte “Visión internacional para las marcas italianas”, elaborado por Corporate Value Associates, y presentadas en Rimini el 23 de noviembre de 2009, en ocasión del aniversario de la Anci, la Asociación de fábricas italianas de calzado.

Al día de hoy, al final del ciclo quinquenal 2004 - 2009, el cuadro mundial del mercado del calzado y el cuero curtido se subdivide claramente entre las macro-regiones que representan el mayor mercado del consumo y de las macro-regiones que representan el mayor mercado de la producción.

Tenemos un “Norte” del mundo, u Occidente, caracterizado principalmente por Estados Unidos y Europa, junto a Oceanía, que se afirma como mercado de consumo; América Latina que consume e importa, pero que también produce lo que consume, así como el “Sur” del mundo, entendido como

Medioriente y África, mientras que el Oriente es sobretodo productor y está ahora comenzando a consumir significativamente.

Italia se confirma como la excepción, la “anomalía Italia”. Aquí opera de hecho una cadena industrial de cuero y calzado que produce y exporta, a pesar de que se coloca entre los países “maduros” de Europa, es una región insertada, en lo que refiere a este sector, entre los mercados exclusivamente consumidores.

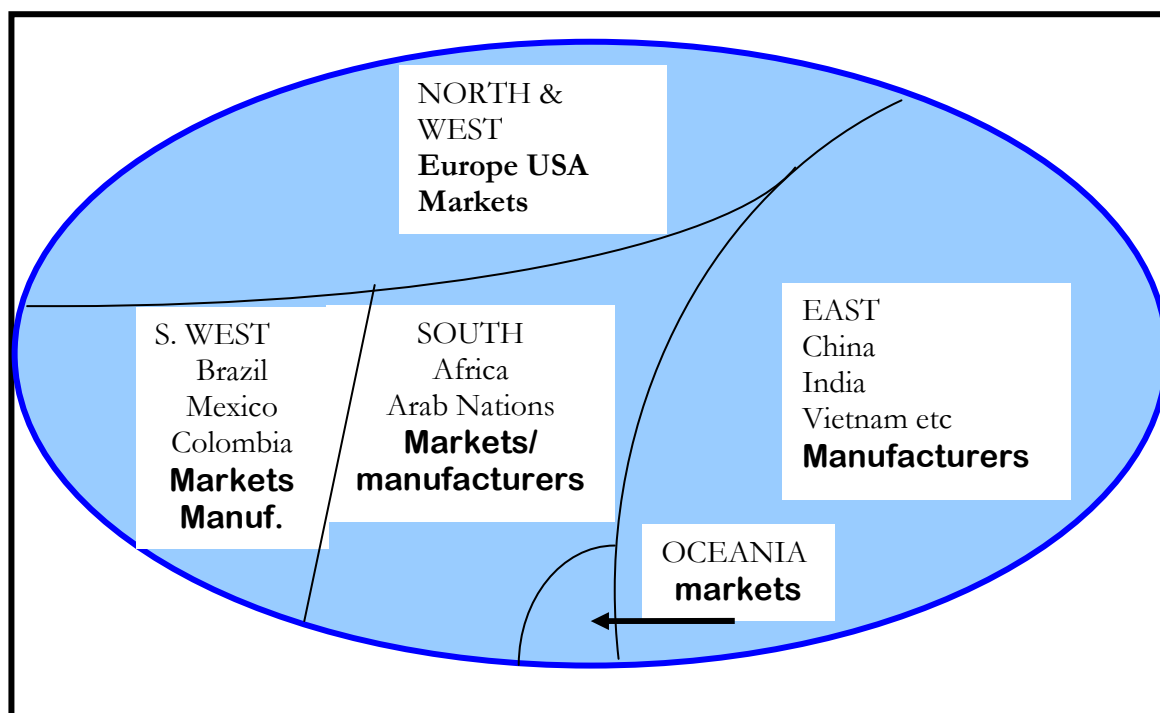


Figura 4 Mercados y producción del calzado en el mundo

China, India, Brasil y Vietnam se afirman como los mayores productores mundiales que proveen tanto a los propios mercados internos como a los de exportaciones internacionales.



2. Situación del sistema de producción del calzado

El mercado del calzado es muy concentrado, y los primeros 10 países compradores representan aproximadamente el 80% de los flujos comerciales mundiales. El peso entre los países compradores de los 2 principales polos de mercado, E.E.U.U. y los países de la UE, es favorable a la UE, que representa más allá de un tercio del valor mundial mientras que el valor de las compras de los E.E.U.U. es un poco inferior.

Desde un punto de vista global, los mayores productores están en Asia, con China a la cabeza, seguida por India, Vietnam y Tailandia, sigue Sudamérica con Brasil a la cabeza y finalmente Europa con Italia, seguida por España y Portugal. Italia está entre los primeros diez productores, colocada en el octavo puesto, mientras que entre los primeros cuatro encontramos China, India, Brasil y Vietnam.

Sumando las estadísticas disponibles, podemos verificar que en el mundo existen aproximadamente 4 millones de fábricas de calzado y considerado en su complejo, desde las materias primas pasando por la mecánica y hasta los productos intermedios y finales, emplea más de 10 millones de personas, además del sector informal, sobretodo en África y Sudamérica.

La velocidad del crecimiento total mundial es modesta (4% por año), pero es un promedio constante. Aunque la crisis financiera estallada en setiembre de 2008 ha determinado al contexto político y económico global floreciente de comercio una fuerte contracción, no ha habido hasta ahora una vuelta al proteccionismo (el Banco Mundial estima en menos del 1% el valor de la contracción del comercio debido a las medidas proteccionistas).

De hecho, puesto que en el comercio internacional del calzado el fenómeno de la regionalización del intercambio es claramente menos pronunciado que en otros sectores (los E.E.U.U. y UE como ejemplo se abastecen principalmente de los mismos países asiáticos de exportación), la expansión del desarrollo de la cadena mundial será por lo tanto estable, haciendo el promedio entre países, como los occidentales, que sufrirán contracciones significativas y países en vías de desarrollo, que aumentarán significativamente las compras.

En todo caso, el arrastre de la crisis económica e industrial global, con la volatilidad consiguiente del consumo y de los mercados de las materias primas, la reducción de los instrumentos financieros en apoyo de las inversiones y las barreras no arancelarias erigidas por los gobiernos para ahorrar energía y proteger el ambiente, invita al sector a hacer frente a una renovación profunda rápidamente. Con el fin de continuar existiendo como productor de buen valor agregado, el mercado transforma el sistema productivo de baja tecnología y grandes volúmenes al sistema productivo de calidad.



Los principales productores mundiales se están adecuando a la nueva situación: China

En el sector del calzado, a nivel mundial, China es sin duda el principal productor, con un volumen de producción anual que supera los 15 mil millones de pares de calzado comprendiendo los semielaborados por cuenta de terceros y un “Made in China” que tiene más de 10 mil millones de pares.

Sin embargo, después de años de aumento ininterrumpido, el sector ha vivido en estos últimos meses de 2008 y en los primeros meses de 2009 una disminución tanto en la producción, como en las exportaciones. China sigue siendo el mayor productor mundial de calzado y también el mayor exportador: aun con una disminución del 20%, al menos tres cuartos del calzado mundial es actualmente producido en China.

La crisis ha sido una tormenta: ha golpeado repentinamente a muchas compañías que no estaban preparadas, ha derrotado a las más débiles y está pasando tan de prisa como ha venido. Esto no significa que las cosas volverán exactamente a como eran en 2007. Los ritmos del aumento eran entonces demasiado altos y esto lo dijeron líderes políticos del sector (*el CLIA, la Asociación de cuero de la industria de China* por ejemplo), tanto que varias medidas ya se habían tomado entre 2006 y 2007 para enfriar ese crecimiento indiscriminado y para favorecer a las compañías fuertes, las que invirtieron en tecnología y en imagen de marca. A la vista de los hechos (según los datos anunciados por el Secretario de la CLIA Su Chaoying en la conferencia durante la feria de Guangzhou el 2 de junio del 2009) la disminución de la producción (del sector en su complejo, incluido materiales, máquinas y producto final) de los primeros 4 meses del último año ha sido igual a 3.5% y las importaciones bajaron un 24%. Las exportaciones del calzado disminuyeron 23% en volumen, pero aumentaron levemente en valor. Se exporta menos calzado, pero a un precio bastante elevado para compensar y más aún para superar el volumen de ventas del año anterior. El mercado ruso, que contaba con más del 50% del mercado de destino de la vestimenta en cuero, ha registrado una disminución del 38% del volumen y el 12% del valor. Ya a partir de noviembre de 2008 fueron puestas en vigor medidas para facilitar el comercio internacional, como ejemplo el *tax rebate*, exenciones del IVA para las inversiones en tecnología y créditos con facilidades, que sin embargo, cuesta a que lleguen a las provincias. En fin, se asiste a una reestructuración total, que elimina desperdicios e ineficiencias, hace cerrar compañías no competitivas (ésas que sacrifican la calidad por precio) y favorece a las grandes compañías de marca china. Estas últimas están reconvirtiendo parte de sus exportaciones al mercado interno (véase los casos de Aokang a Wenzhou y de Xtepa a Quanzhou), que ha visto en los primeros meses del año un aumento del consumo no sólo en los grandes centros, sino también en las ciudades pequeñas, también aquí gracias a enormes incentivos públicos al gasto.

Ahora la crisis se está percibiendo menos, y desde el final de 2009 se ha vuelto a un aumento sostenido, aunque no del 30% como habíamos visto en estos últimos años. La tecnología es entendida cada vez más como uno de los canales para salir de la crisis actual y ganar en competitividad: aunque las compañías todavía no están listas para invertir, estudian qué podría darles ventajas decisivas en la

próxima década y la tecnología es uno de estos factores, junto al equilibrio de los mercados de destino y un equilibrio entre el mercado interno y exportaciones.

Geographical distribution of key customer industries for leather and tanning machinery

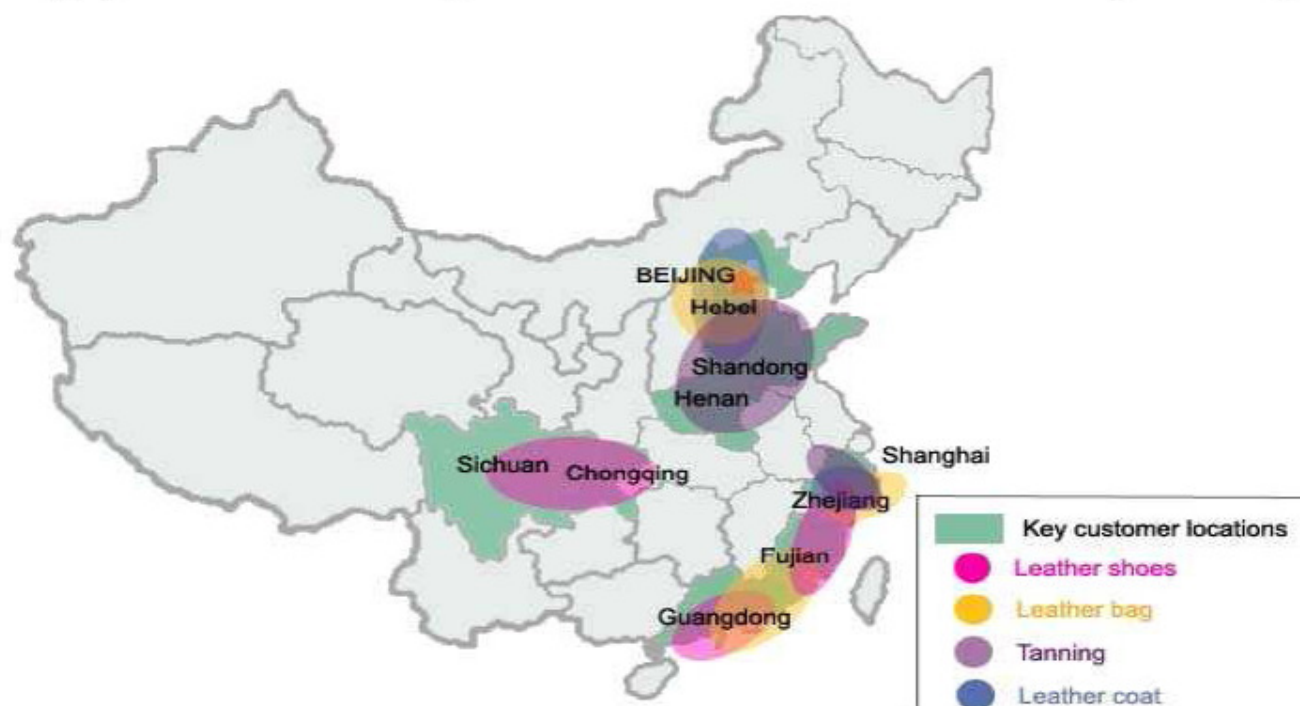


Figura 5: Los distritos de la cadena cuero y calzado en China (Fuente CLIA)

Industria	Descripción
Curtiembre	• Valor de la producción en 2008: RMB 89 mil millones. • Aproximadamente 2900 empresas • Empujada por la demanda interna, la producción se concentra en las provincias de <i>Hebei</i> y <i>Zhejiang</i>.
Carteras de cuero	• Valor de la producción en 2008: RMB 85 mil millones. • Aproximadamente 5900 empresas • Mayor productor de carteras de cuero del mundo. Órdenes OEM y exportaciones son los factores claves del éxito.
Calzado de cuero	• Valor de la producción en 2008: RMB 170 mil millones. • Aproximadamente 9300 empresas • Producción orientada a la exportación, baja tasa de ganancia y fuertemente influenciada por el aumento de los costos de las materias primas, trabajo y transporte.
Tapados de cuero	• Valor de la producción en 2008: RMB 39 mil millones. • Aproximadamente 2200 empresas • Un diseño fuera de moda causa escaso nivel agregado y modesta notoriedad de las marcas, obstáculo clave para las empresas chinas productoras en la exploración del mercado. • Producción y exportación OEM son hasta ahora la fuerza motriz del desarrollo industrial.
Otros productos de cuero	• Valor de la producción en 2008: RMB 176 mil millones. • Aproximadamente 1200 empresas • Decoración en cuero siempre es demandada en China, como en el sector automovilístico y decoración de interiores. • En línea con el mejoramiento del nivel de las condiciones de vida, el mercado de productos en cueros es cada vez más importante.

Figura 6: el sector productivo de cueros y calzado de China (Fuente Toscana Promozione)



Los sectores de calzado de India, Brasil y Vietnam han sufrido poco la crisis

En la actual coyuntura internacional, en algunos mercados de producción de calzado los efectos de la crisis han sido más contenidos, en parte a causa del nivel sostenido del desarrollo interno del consumo, en parte por la necesidad de bienestar y la joven edad de los empresarios, y por lo tanto un fuerte sentido del emprendedurismo. Por otra parte, la crisis se supera rápidamente ya sea porque hay una excendencia de recursos y muchos incentivos a la exportación, o porque, como en el caso de India, con una larga historia de sufrimientos y escasez, se encuentra ahora con una enorme potencialidad de crecimiento. Otra condición favorable puede surgir de la colocación geopolítica, como Vietnam, que representa una base estratégica tanto para E.E.U.U. como para China, países que por lo tanto sostienen el desarrollo:

- **India** está en segundo lugar solamente después de China en la producción de calzado y produce algo más de 2 mil millones de pares por año, posee más de 4.000 empresas en el sector considerado en su totalidad, entre las cuales 500 son muy grandes y producen el 35% de los pedidos. El resto son PYMEs y todas producen tanto para el mercado interno como para exportación. En el período de la crisis, en los años 2008 y 2009, la exportación de calzado de la India ha alcanzado el valor de 1.53 mil millones de dólares. El sector del cuero y calzado de la India es el segundo a nivel mundial después de China, y solamente la producción de calzado representa el 40% del valor total del sector del país. Quizás, en manera demasiado optimista, las expectativas de crecimiento descritas por el Ministerio de Industria indican el doble de la producción para los próximos dos años. En todo caso, el aumento hasta ahora ha sido de total respeto, porque la producción actual es de aproximadamente 2.06 mil millones de pares, con un consumo per capita de dos pares, contra los 0.5 de pares de hace ocho años atrás.
- **Brasil** es el tercer productor mundial, cuenta aproximadamente con 7.200 empresas con más de 300.000 empleados. En el 2008, se perdieron 42.000 puestos de trabajo a causa de las importaciones chinas, pero han sido recuperados en 2009. Los incentivos a la reinversión de los beneficios y otras medidas, hacen prever para el año en curso no sólo una recuperación de la producción, sino un crecimiento de más del 7% y un aumento de la ocupación. Ya al final del 2009, el Ministerio de Trabajo registraba en el sector, 320.000 trabajadores regularmente empleados contra los 300.000 de finales de 2007. Esto a pesar de la crisis.
- **Vietnam** es el cuarto productor mundial, con aproximadamente 400 empresas de grandes dimensiones (en total 500.000 empleados). Según una investigación gubernamental, el 90% de las empresas vietnamitas están invirtiendo para aumentar la propia capacidad productiva antes de fin del año en curso y el 47% ha recibido órdenes para aumentar las exportaciones sobretudo hacia Europa. En lo que respecta al impuesto del 10% antidumping impuesto por la UE, la opinión de los empresarios locales es que tal impuesto representa una ventaja competitiva con relación al impuesto mayor (16%) puesto por China. Los resultados se verán pero el futuro es afrontado con notable optimismo.



Los productores europeos se atrasan

El sector de cuero y calzado europeo ha sufrido un profundo proceso de reestructuración y modernización en el curso de los últimos 30 años. Ahora, el sector es importante como mercado de distribución, pero menos importante como mercado de producción. Como resultado, las estrategias y los modelos comerciales han cambiado y emergen nuevos desafíos. Los empresarios y sus asociaciones piden, por lo tanto, realizar una evaluación profunda de la situación actual y de las perspectivas de progreso futuras para todos los sectores vinculados a la cadena del cuero y calzado europeo. La evaluación tendrá que centralizar particularmente sobre la investigación e innovación, reestructura, instrucción y formación de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), con una atención particular en Italia, país líder del sector. El objetivo principal es dotar mejor a los partners sociales y a las comunidades comerciales para responder a la crisis y minimizar las consecuencias.

Italia

Italia es el primer productor de calzado en la Unión Europea, con una cuota de alrededor del 40% del total. Es el único país UE que está en el top ten de productores mundiales en volumen (el octavo lugar), pero es históricamente líder entre los productores de calzado de franja alta y de lujo con gran contenido de moda.

La industria del calzado cuenta desde hace años con una balanza comercial positiva con el exterior. En promedio el saldo es positivo por más de 3 mil millones de euros. Ni siquiera la crisis económica que ha golpeado duramente la industria manufacturera y sus mercados de destino han invertido estos valores en forma importante. En 2009, el *annus horribilis* de la industria manufacturera, la industria italiana del calzado ha registrado un saldo positivo de 2 mil millones y medio de euros.

Las exportaciones representan para el sector del calzado más del 80% del volumen de ventas y sustancialmente todos los distritos productivos registran una propensión para exportar muy elevada. Siempre el calzado italiano ha encontrado en los mercados europeos el principal destino.

La cuota de mercado de la Unión Europea en el export total se ha consolidado, pasando de 58.3% en el 2000 a 59.9% en el 2009. La UE, desde siempre punto de referencia para el fabricante de calzado italiano, será respaldada por otras áreas en las cuales el consumo no está todavía desarrollado en manera estructural.

Los números del sector son representados en la siguiente tabla:

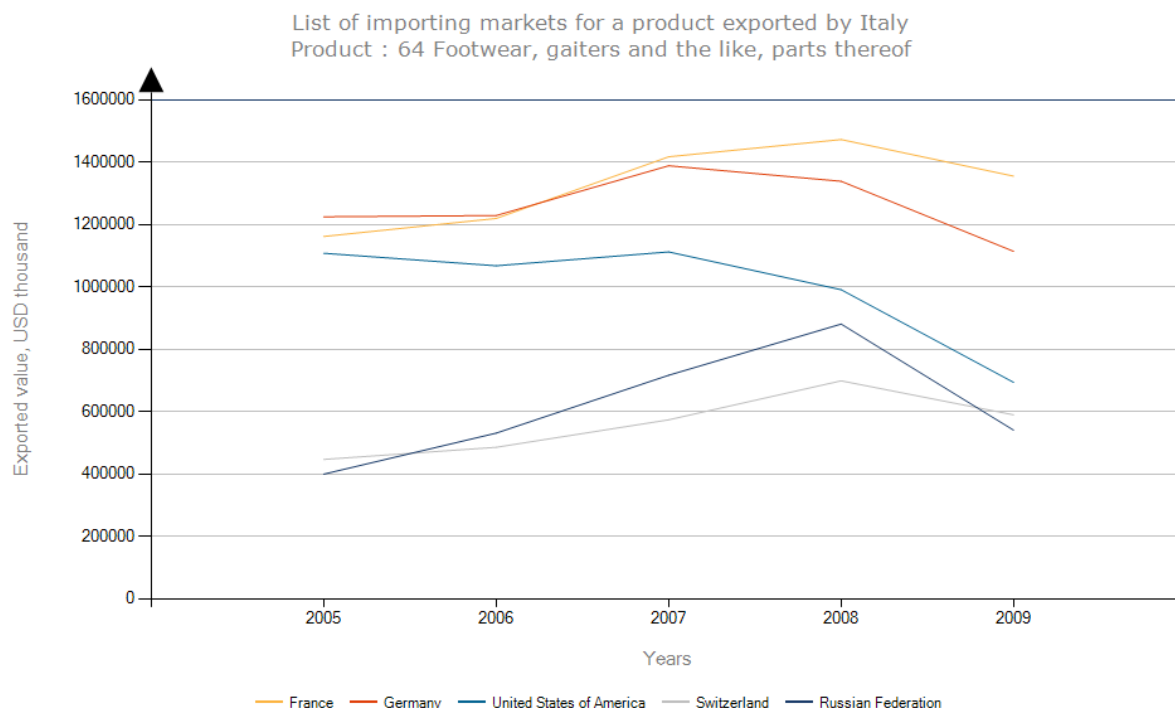
IL SISTEMA		L'EXPORT	
Aziende	13.989		
Addetti	136.143		
Produzione (*)	14.661		
Export (*)	11.979		
Import (*)	5.361		
Saldo commerciale (*)	6.618		
(*) In milioni di euro Fonte: elaborazione Fondazione Edison			
		Volume	Valore (*)
		Totale pelli conciate (**)	313.272
		Totale accessori in pelle e succedaneo (**)	47.629
		Subtotale concia-pelle	360.901
		Totale calzature in pelle e cuoio (***)	143.773
		Totale sistema concia-pelletteria-calzature	N.c.
			11.979
		(*) In milioni di euro; (**) volumi in tonnellate; (***) volumi in migliaia di paia. Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Anci, Unic e Aimpes	

Figura 7: El sistema económico de la cadena de cuero y calzado en cifras

En el caso del sector de cuero y calzado, aunque Italia, como demuestran los datos, continúe siendo un importante exportador mundial, la mayor globalización de los intercambios se ha traducido en un redimensionamiento de las cuotas italianas sobre el export mundial a favor de China y, en el mercado interno italiano, en un fuerte aumento de las importaciones.

Por otra parte, esos sectores intermedios de la cadena, como el de las máquinas, que eran empujados a la innovación como resultado de la contigüidad con el mercado local de los productos terminados, ahora comienzan a encontrarse otra vez aislados y distantes de los nuevos mercados, privados de las motivaciones y de las experiencias necesarias para la innovación.

Por lo tanto, un valor positivo, como la vocación a la exportación, se deteriora, porque aunque sigue siendo importante si se compara con el total de las ventas, pierde cuota en valor absoluto y en el mercado internacional.



Fi

gura 8: La evolución del export sector de calzado de Italia

Como consecuencia, el escenario de corto y mediano plazo introduce desafíos positivos y negativos para la industria italiana del sector. Negativo es el hecho que las cuotas italianas se han reducido marcadamente en los últimos 30 años, positivo es que los datos registraban desde hace un tiempo una estabilización, por lo menos hasta antes de la crisis. La capacidad de mantener en el tiempo la posición de Italia entre los primeros exportadores mundiales, en un contexto competitivo que ha sufrido cambios notables, deja al menos entrever nuevas oportunidades para los productos italianos también en un mercado sin el Acuerdo Multifibras y con la Lira que ha dejado el puesto al Euro. No obstante la regresión en las posiciones de mercado, en la representación del sistema de cuero y calzado europeo, del cual Italia es líder indiscutido, es irrevocable y se ha acentuado luego de la crisis, pero sigue una dinámica evolutiva global iniciada muchos años atrás. Tal dinámica es casi inversa proporcionalmente al crecimiento chino, que ha adquirido primero, un liderazgo en la producción mundial de los productos terminados y ahora, el liderazgo a nivel de la cadena en su totalidad.

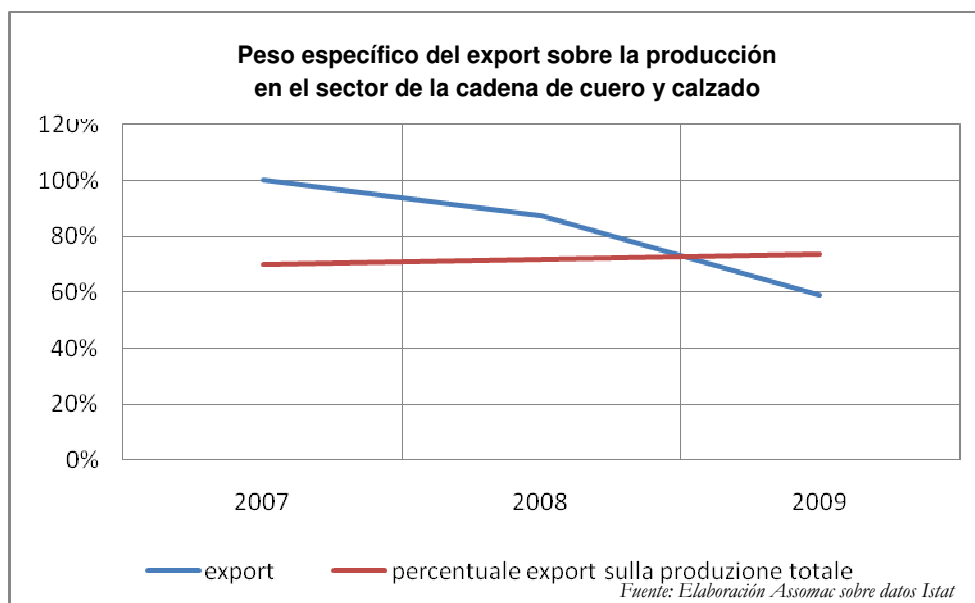
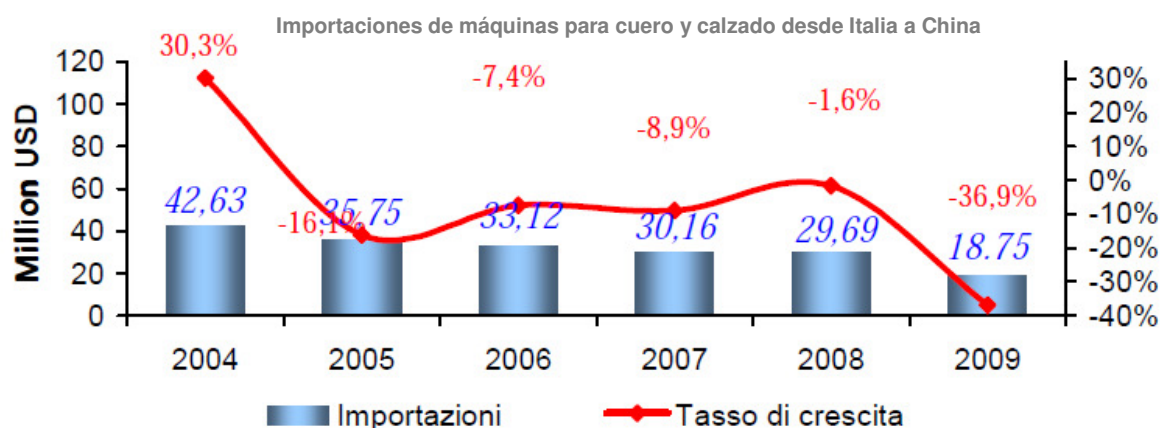


Figura 9: Sector cuero y calzado: tendencia de las exportaciones

Un síntoma de la tendencia a fabricar internamente en China todo lo necesario, se encuentra en la actualización constante de la estructura productiva china con tecnologías adaptadas para reducir los costos y aumentar la eficiencia.

China era históricamente dependiente de las maquinarias de importación, sin embargo, la tecnología y la calidad de la producción local de maquinaria ha ido mejorando y por primera vez en el 2007 las exportaciones resultaban iguales a las importaciones. En efecto, a partir de 2005, año en el cual las importaciones alcanzaron el pico de 95.37 millones de dólares, y comenzaron una fase de declinación, año tras año, hasta 2008, cuando las exportaciones chinas excedieron las importaciones.

Como resultado de este cambio, China se ha convertido en un exportador primario en el mercado del sector en su conjunto. Como consecuencia de este cambio, la cuota de mercado de las importaciones de maquinaria en China está reduciéndose cada vez más, como muestra el gráfico que representa la reducción de las exportaciones italianas en China (desde 42.63 a 18.75 millones de dólares entre 2004 y 2009).



Fonte: Dogana Cinese

Figura 10: Exportaciones de máquinas italianas en China (2004-2009)

También los mercados de América Latina se abren a las importaciones: El ejemplo de Brasil

El histórico de las importaciones brasileñas de calzado en el período 1999 - 2009 ofrece indicaciones preciosas en la evolución de las importaciones brasileñas y los principales países de origen de los proveedores.

Para el análisis de las importaciones brasileñas de calzado se han recogido datos del período entre 1999 a 2009, siendo procesada la información de las cantidades, de los países de origen, total de las importaciones en US\$, pares y precio medio.

ANO	Nº PAÍSES DE ORIGEM		US\$		PARES		PREÇO MÉDIO	
	QUANTIDADE	%	VALOR	%	QUANTIDADE	%	VALOR	%
1999	45	-	50.020.447	-	7.023.019	-	7,12	-
2000	43	-4,4%	43.736.881	-12,6%	5.671.935	-19,2%	7,71	8,3%
2001	46	7,0%	50.776.248	16,1%	6.181.450	9,0%	8,21	6,5%
2002	54	17,4%	44.987.830	-11,4%	5.097.271	-17,5%	8,83	7,4%
2003	49	-9,3%	47.777.633	6,2%	5.271.711	3,4%	9,06	2,7%
2004	49	0,0%	65.284.453	36,6%	8.894.719	68,7%	7,34	-19,0%
2005	53	8,2%	115.483.016	76,9%	16.949.427	90,6%	6,81	-7,2%
2006	52	-1,9%	140.734.989	21,9%	18.561.220	9,5%	7,58	11,3%
2007	57	9,6%	209.507.121	48,9%	28.667.567	54,4%	7,31	-3,6%
2008	55	-3,5%	307.459.762	46,8%	39.321.060	37,2%	7,82	7,0%
2009	51	-7,3%	296.498.493	-3,6%	30.361.796	-22,8%	9,77	24,9%

Figura 11 - Importaciones Brasileñas de calzado - Anual

Fuente: MDIC/SECEX; elaborado por la ABICALÇADOS

A partir de la elaboración de estos datos históricos es posible analizar la apertura del mercado brasileño que, durante los últimos años, ha registrado un aumento sensible de las importaciones del calzado en Brasil. El mayor aumento en los volúmenes y valores importados de calzado en el país han sido registrados entre 2004 y 2008.

En 2003, Brasil registró la compra de 5.3 millones de pares de calzado por un total de US\$ 47.8 millones. En el 2008 estos números aumentaron de más de 39 millones de pares a un valor total de US\$ 307.5 millones. Fue un aumento de 646% en pares y de 544% en dólares en la comparación entre 2003 y 2008.

En el cierre del 2009, se ha registrado una contracción del 3.6% en dólares y 22.8% en pares importados, en comparación con el año anterior 2008. La comparación con el 2003 alcanza un aumento de 476% en pares y de 521% en US\$.

La evolución de las importaciones brasileñas y las variaciones porcentuales año a año, se presenta en los siguientes diagramas:

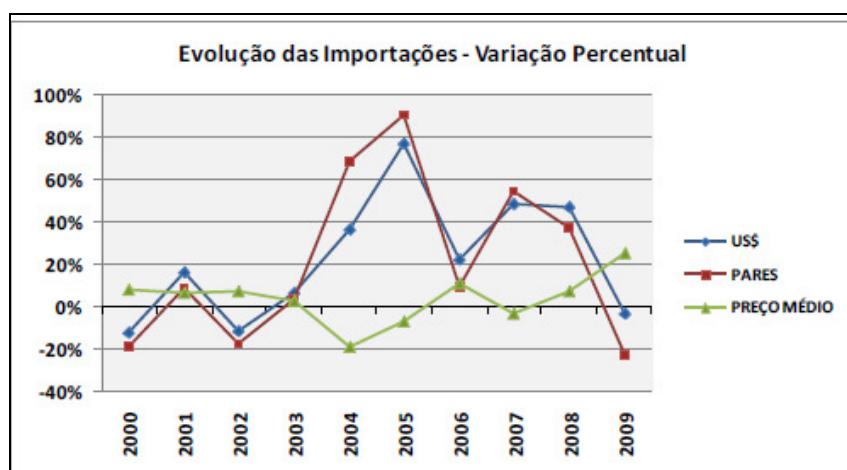


Figura 12 – Evolución de las importaciones brasileñas de Calzado – Variación anual

Fuente: MDIC/SECEX; elaborado por ABICALÇADOS

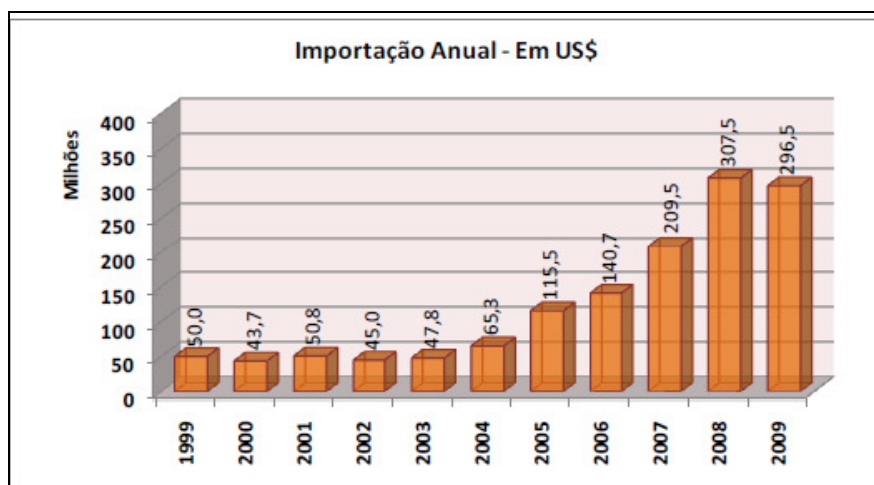


Figura 13 - Importaciones brasileñas de calzado - Anual en US\$

Fuente: MDIC/SECEX; elaborado por la ABICALÇADOS

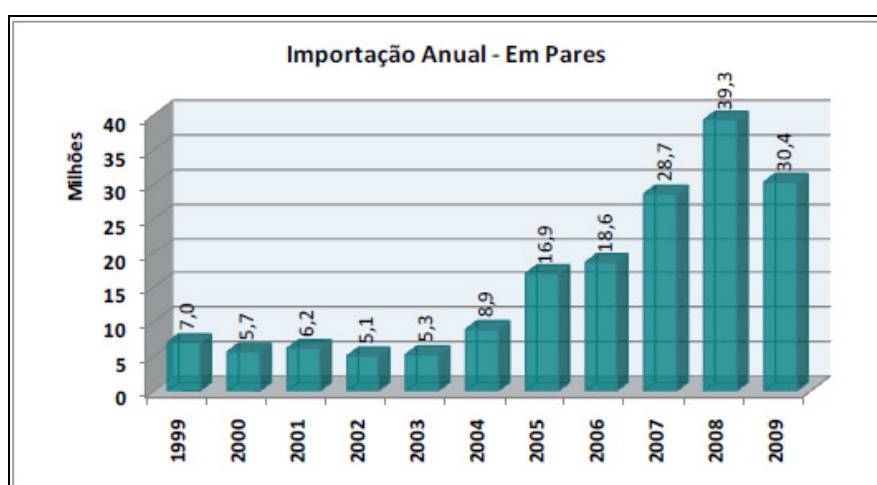


Figura 14 – Importaciones brasileñas de calzado - Anual en pares

Fuente: MDIC/SECEX; elaborado por ABICALÇADOS

Principales Países de origen

China, Vietnam e Indonesia son los principales proveedores de calzado para el mercado brasileño, con la diferencia para China, que representa, actualmente, más del 60% del total de las importaciones brasileñas de calzado en US\$ y más de 70% de pares.

Estos tres países asiáticos suman US\$ 273.8 millones y 28.5 millones de pares, participando con el 92.3% en US\$ y 93.8% en pares del total de calzado importado en Brasil en 2009.

En el 2009, Vietnam e Indonesia han mantenido un ritmo fuerte de aumento de sus exportaciones hacia Brasil. Vietnam aumentó 36.9% en US\$ y 26.9% en pares. Indonesia ha llegado hasta el 67% y el 76.4%. China ha tenido ya una reducción del 16.1% y 32.7% y, siendo responsable de la mayor porción,



ha encabezado la caída brasileña de importación de calzado. (ver tabla 3 con los índices anuales de los cinco principales países de origen de las importaciones brasileñas de calzado).

De forma más estable, Italia ha mantenido el abastecimiento de calzado para Brasil en la franja de los US\$ 8 millones con casi 80 mil pares de calzado en 2009. El precio medio fue de US\$ 105.7, en cuanto China, Vietnam e Indonesia, proveedores de calzado de bajo valor, variaron entre US\$ 8 a US\$ 16.

Hong Kong aparece nuevamente en la quinta posición que no ocupaba desde 2004. Los números de este país fueron de US\$ 2.3 millones y 465.6 mil pares exportados hacia Brasil. El aumento del valor fue de 213.1% y del volumen 171.4% en el 2009 con respecto al año precedente.

IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CALÇADOS COMPARATIVO POR GRUPO DE NCM									
ABI5335B									
01/2009 a 08/2009				01/2010 a 08/2010				Variação %	
NCMs	US\$	Pares	Preço Médio	US\$	Pares	Preço Médio	US\$	Pares	Preço Médio
6401	959.923	149.274	6,43	3.753.564	1.025.476	3,66	291,0 %	587,0 %	-43,1 %
6402	92.930.593	10.818.432	8,59	73.618.908	8.007.638	9,19	-20,8 %	-26,0 %	7,0 %
6403	41.892.082	2.282.772	18,35	53.272.320	2.876.261	18,52	27,2 %	26,0 %	0,9 %
6404	49.317.216	5.578.909	8,84	61.174.066	4.723.657	12,95	24,0 %	-15,3 %	46,5 %
6405	11.156.371	4.156.200	2,68	6.129.390	3.704.024	1,65	-45,1 %	-10,9 %	-38,4 %
TOTAIS	196.256.185	22.985.587	8,54	197.948.248	20.337.056	9,73	0,9 %	-11,5 %	14,0 %

Figura 15 Importaciones brasileñas de calzado

Evolución de importaciones desde China

La primera posición entre los países de exportación a Brasil es ocupado por China. El total del aumento del ingreso de calzado chino en Brasil registrado entre 1999 y 2009 es de 1.026% en US\$ y 498% en pares. También con la caída del 2009, los aumentos anuales son significativos.

El año pasado la participación disminuyó, debido a que Vietnam e Indonesia crecieron más. De esta forma, China todavía posee una fuerte actuación en el mercado brasileño, siendo responsable del 61.9% en US\$.

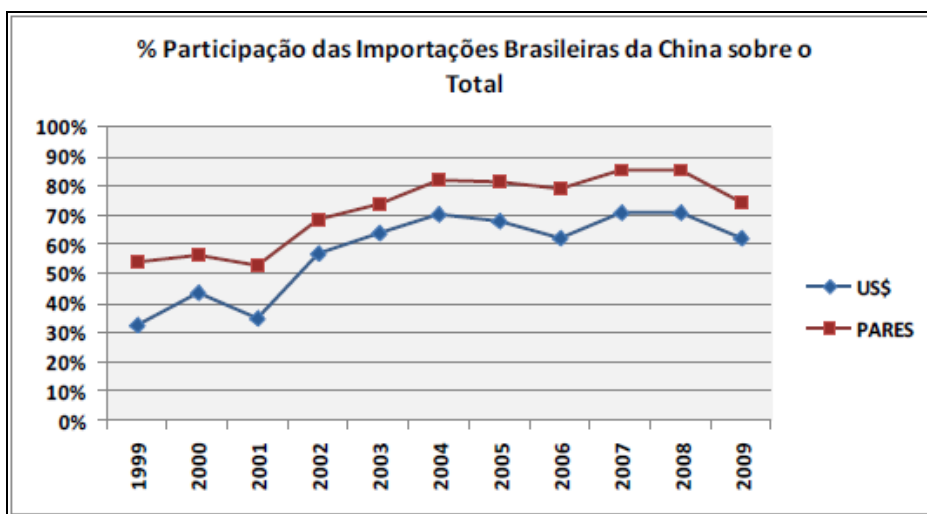


Figura 16 - Evolu  n de las importaciones brasileñas de calzado desde China – Variación Anual

Fuente: MDIC/SECEX; elaborado por ABICALÇADOS

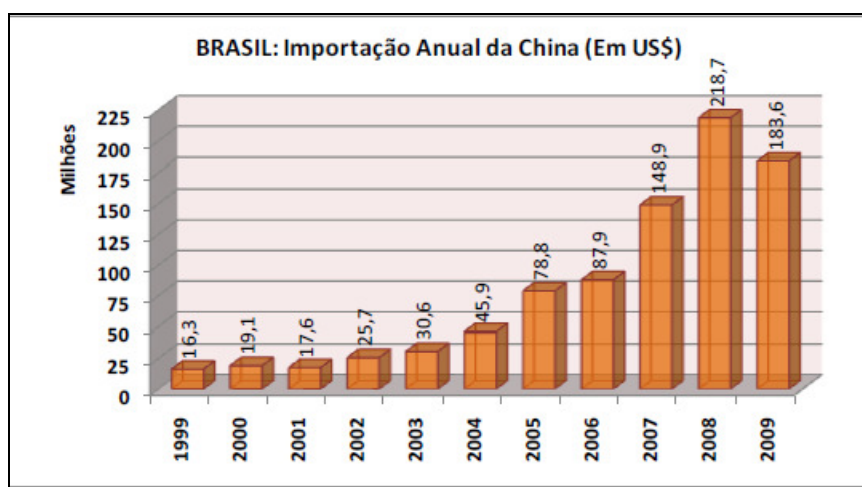


Figura 17 - Importaciones brasileñas de calzado desde China - Anual en US\$

Fuente: MDIC/SECEX; elaborado por ABICALÇADOS

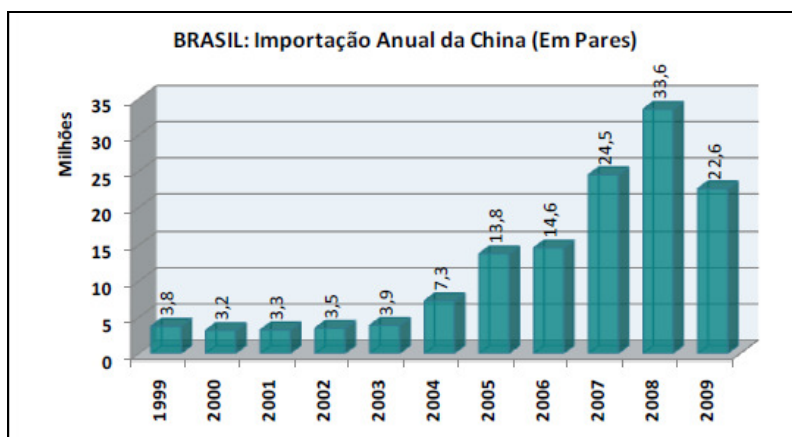


Figura 18 - Importaciones brasileñas de calzado desde China – Anual en pares

Fuente: MDIC/SECEX; elaborado por ABICALÇADOS

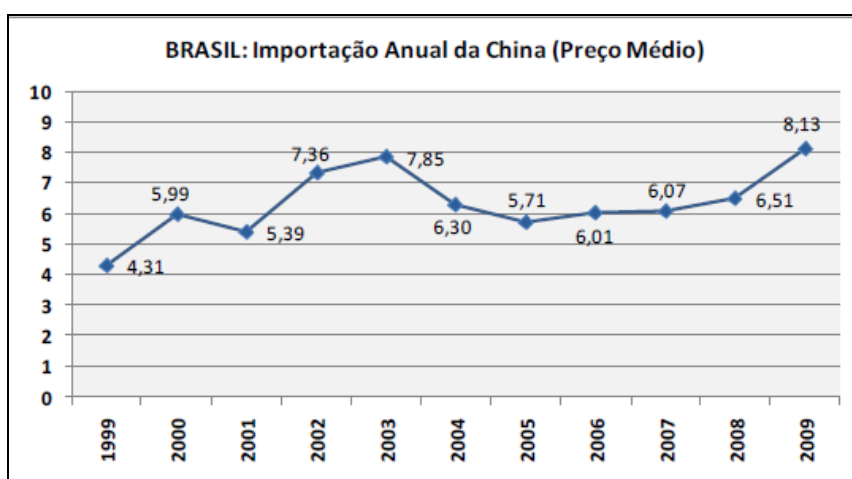


Figura 19 - Precio Medio de las importaciones brasileñas desde China - Anual

Fuente: MDIC/SECEX; elaborado por ABICALÇADOS

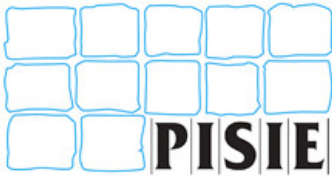
La evolución histórica de la cadena del cuero y calzado

En los años '90, el escenario internacional competitivo de la industria del cuero y del calzado se vuelve a movilizar, luego de haber permanecido inmutado desde principios de los años '70, cuando la apertura a los mercados internacionales de los países con bajos costos del trabajo lo había llevado al cambio de las reglas del comercio internacional, particularmente para los productos textiles con la introducción, en 1974, del Acuerdo Multifibras (AMF).

Los factores de cambio que movimentaron los años '90 fueron:



- El ingreso en la escena competitiva europea de los países de Europa Centro-Oriental y del ex bloque soviético. Para las empresas europeas, sobretudo italianas, la apertura del nuevo frente representó una señal que desencadenó una auténtica corrida hacia la delocalización.
- El crecimiento rompiente de China entre los mayores exportadores mundiales de calzado y marroquinería, que comenzó a inicios de los años '90. De hecho, en el 1993-1994 se cumplen las principales reformas económicas en China (reforma de las empresas del Estado, la eliminación del doble mercado de cambios, incentivos a las inversiones extranjeras) que alimentan la competitividad de los productos chinos a bajo costo.
- La eliminación, con la formación del mercado único europeo en 1993, de las cuotas nacionales a la importación a favor de una cuota única europea, con el efecto de una sustancial e inesperada apertura de los mercados, sobretudo para Italia, hacia los otros países de la Comunidad Europea.
- La suscripción del acuerdo del NAFTA en 1994 entre E.E.U.U., Canadá y México que provoca una escalada en el intercambio textil y vestimenta de la región norteamericana y particularmente entre E.E.U.U. y México. El acuerdo permite la libre circulación de bienes entre los tres países, sin aranceles ni limitaciones cuantitativas.
- La entrada en vigor en 1995 de los acuerdos suscritos en Marrakesh, con la conclusión de la *Ronda Uruguay* de negocios del GATT. Con respecto al comercio internacional de productos textiles y vestimenta, se adopta la decisión histórica de fijar un camino rápido y definido para desmantelar el AMF (el acuerdo Multifibras). En 10 años desde la entrada en vigor del acuerdo, hasta el 2005, por lo tanto, todas las limitaciones cuantitativas serán eliminadas según un camino predefinido rigidamente con etapas progresivas.
- La crisis financiera en los países asiáticos, que estalla en 1997, congela por tres años el crecimiento en esos mercados, donde la penetración de los productos de importación europea se había afirmado rápidamente en los años anteriores.
- La eliminación completa en 1998 de las limitaciones a la importación de textiles y vestimenta de todos los países de la ex-Europa Centro-Oriental (países PECO) y el comienzo de las negociaciones para la nueva ampliación de la Unión Europea. Una ampliación sin precedentes por el número y dimensión de los países implicados, que con tiempos diversos implicará Bulgaria, Chipre, República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rumania, República Eslovaca, Eslovenia y Turquía.
- Luego de esto, llegó la fecha histórica del 2005, con la eliminación de las barreras de la AMF y sucesivamente la crisis del 2008.



¿Que significaron estos cambios en la posición del sistema mundial de cuero y calzado?

- 1) China es el primer productor mundial por exportaciones.
- 2) Vietnam se desarrolla sobretodo en el sector de bajo precio, como país de producción “sub-contratista” de los pedidos chinos, principalmente a través de fábricas de capital chino.
- 3) Europa en primer lugar, y Estados Unidos en segundo lugar son los principales mercados mundiales de consumo.
- 4) Europa, Italia en primer lugar, es el mayor centro para el comercio mundial de calzado: las exportaciones/importaciones entre países de la UE, las exportaciones/importaciones hacia y desde Europa (ver mapa de export COMTRADE).
- 5) China comienza a ser un país objetivo, como mercado de consumo, para las exportaciones de los países vecinos: Vietnam, como sub-contratista y la India.
- 6) Italia tiene todavía un rol importante gracias a la concentración de actividades vinculadas a la producción de alta gama y al contenido tecnológico de calidad avanzada, elementos en los cuales China todavía se encuentra un paso atrás.
- 7) Los otros países se desarrollan sobretodo teniendo como horizonte los respectivos mercados regionales.

List of Exporters for Footwear 2009

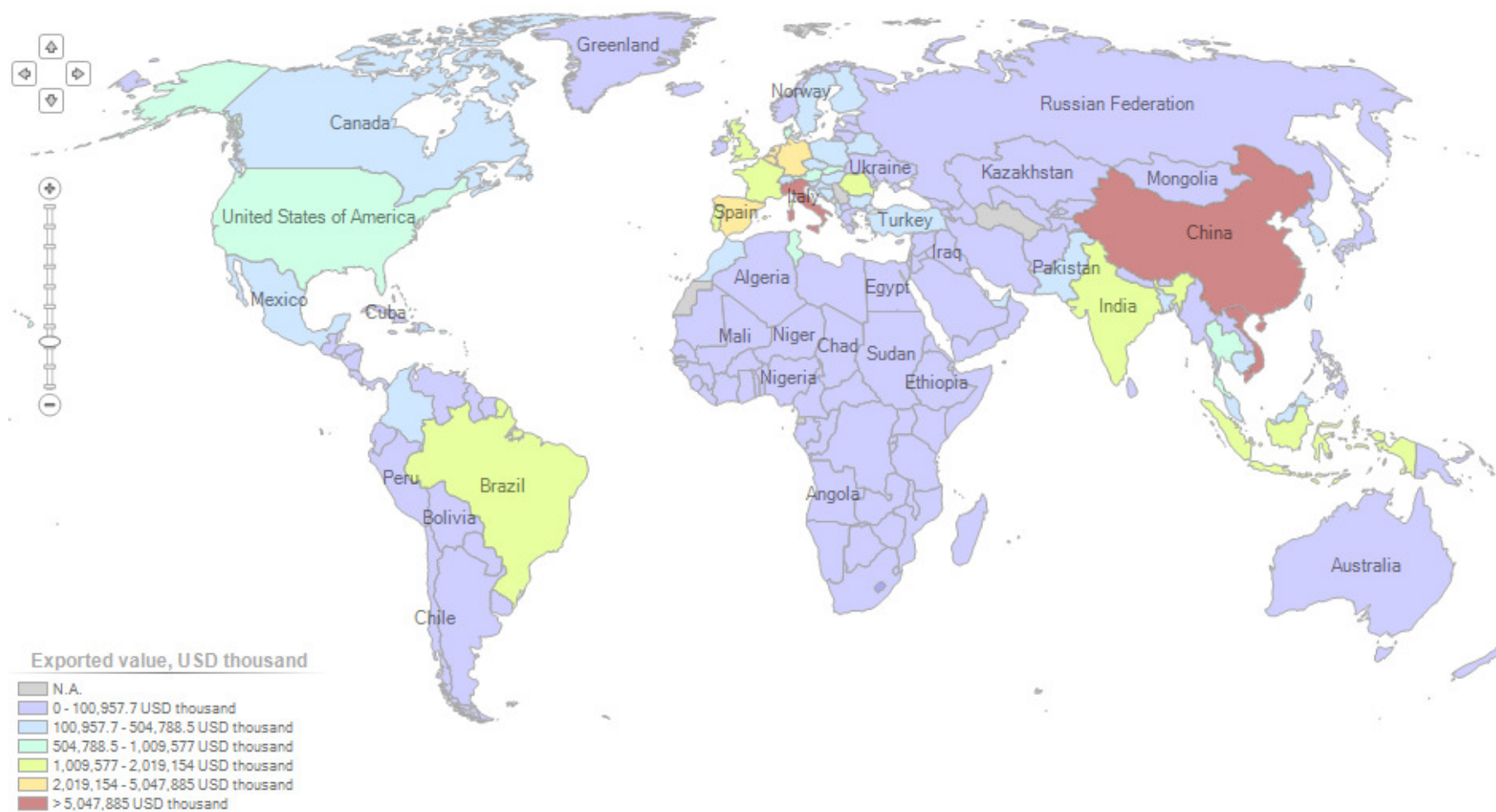




Figura 20 Market Access Map: Footwear Export 2009

COMTRADE

Posicionamiento del sector de calzado colombiano

Colombia es una potencia económica media en el panorama de América Latina y se posiciona como cuarto productor de calzado.

	Producción 2007	Producción 2008	Var. % 2008/2007
Brasil	796.000.000	790.000.000	-0,75
México	243.000.000	244.000.000	+0,41
Argentina	90.000.000	95.000.000	+5,56
Colombia	70.000.000	66.000.000	-5,71
Perú	44.000.000	48.000.000	+20,00
Venezuela	17.000.000	15.000.000	-11,76
Ecuador	15.000.000	10.000.000	-33,33
Chile	8.000.000	10.000.000	+25,00
Bolivia	6.500.000	6.500.000	0,00
Paraguay	3.500.000	4.200.000	+20,00
Uruguay	3.300.000	1.600.000	-99,97
Total	1.296. 300.000	1.290. 300.000	-0,46

Figura 21 América Latina: producción de calzado por país

Aparentemente en el 2008, el sector de calzado produjo aproximadamente 66 millones de pares, un descenso de más del 5% respecto al 2007, importó 38 millones de pares, con una exportación reducida a 2 millones de pares, confirmando el rol primario del mercado interno y alguna dificultad en las exportaciones.

	Producción	Exportaciones	Importaciones
Año 2007	70.000.000	2. 300.000	38.000.000
Año 2008	66.000.000	2.200.000	44.000.000

Figura 22 Colombia: producción comercio de calzado



Con la crisis económica parece que en Colombia se ha consolidado el reorientamiento productivo del sector, haciéndolo retroceder a las fases de semiterminado. En los primeros tres meses del 2009, las exportaciones colombianas de partes de calzado con respecto al mismo período del 2008 han crecido de manera significativa en 298%, mientras que las exportaciones colombianas de calzado con respecto al mismo período del 2008 disminuyeron significativamente en -78%.

Es importante señalar que el primer semestre del 2009 ha evidenciado un gran descenso de la exportación de los productos colombianos de la industria del calzado, causado principalmente por la delicada situación con los países que son tradicionalmente sus socios comerciales, es decir, Venezuela y Ecuador, además de la revaluación de la moneda colombiana.

Figura 23 Evolución de las exportaciones colombianas de calzado en el primer trimestre 2007-2009

CAPITULO	2007	2008	2009	Var 09-08
Calzado y partes de calzado	18.244.504	29.113.212	42.488.002	45,9%
Calzado	14.700.682	19.506.248	4.279.015	-78%
Pares de calzado	1.253.173	1.056.770	297.475	-72%
Partes de calzado	3.543.822	9.606.964	38.208.987	298%

Fuente: DANE – Elaboración: Dirección de Estudios Sectoriales- ACICAM

Sin embargo, más allá de las estadísticas registradas oficialmente, la relación con los otros países de Sudamérica se caracteriza por la exportación informal, las barreras arancelarias existentes (a partir del 20%) que obstaculizan el comercio entre los países adherentes al Mercosur. Por ejemplo existen barreras de tipo económico administrativo con Ecuador, donde la importación de calzado desde el exterior se encuentra obstaculizada por fuertes barreras arancelarias, también aplicadas a los países limítrofes, o de tipo político, como a veces sucede con el cierre de fronteras con Venezuela.

Por otra parte, se evidencia el papel predominante del sector informal al interior de la cadena, caracterizado de una capacidad productiva muy flexible, orientada a la estacionalidad, con base cultural orientada a la capacidad y a la rapidez del trabajo manual, más bien que a la tecnología de producción.

Por ejemplo el sector productivo del calzado de la ciudad de Bucaramanga se compone de empresas de tipo familiar o mejor dicho, de clusters de empresas pertenecientes a miembros pertenecientes a grupos familiares extendidos, en los cuales todos trabajan, de los abuelos a los nietos, cuando es necesario, además de acceder a la mano de obra externa. La mano de obra externa se compone de la parte más débil, es decir de las capas sociales más pobres de la ciudad de Bucaramanga, y este factor hipoteca la calidad de toda la producción de calzado, aunque no le falta “moda” y fantasía.



Indicadores de coyuntura industrial: sector calzado

Del informe realizado por la Asociación colombiana del sector “Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas ACICAM”, en el comportamiento del 2008 de la industria del calzado, se evidencian los siguientes resultados:

La producción del sector calzado (calzado y partes de calzado), en el 2008 registró un descenso del -2,3% respecto al 2007, con ventas totales que se caracterizan en el 2008 por una flexión del -6,4% respecto al año anterior.

Los operadores del sector reconocen las causas de la contracción, en el estancamiento del consumo y la carencia de recursos en el corto plazo determinada por la lenta rotación de los créditos.

Importaciones

Las importaciones de calzado en Colombia en el 2008, alcanzaron los 240,4 millones de dólares con un incremento del 17% respecto al 2007. Por el contrario, en términos cuantitativos los pares de calzado en el 2008 alcanzaron 36,6 millones de dólares, señalando una disminución del -11% respecto al año precedente.

Los principales países de proveniencia de las importaciones de calzado en el 2008, fueron: China (49%), seguida de Ecuador (23%) y Panamá (6%).

Las importaciones de partes de calzado en Colombia en el 2008 fueron de 4,2 millones de dólares con un crecimiento del 40% respecto al 2007.

Los principales países de proveniencia de las importaciones de partes de calzado en el 2008, fueron: Zona Franca de Barranquilla, Italia, Brasil y China.

En el ámbito del calzado impermeable con suela externa y capellada de goma o materia plástica, cuya capellada no ha sido unida a la suela externa mediante costura o remaches, clavos, tornillos o similares, ni ha sido armada de diferentes piezas unidas con estos mismos procedimientos, se importa principalmente el calzado con punta protectora de metal que cubre el tobillo pero no la rodilla.

Por cuanto concierne a otro calzado con suela externa y capellada de goma o materia plástica, se importa principalmente aquel con suela interna de longitud.

Con referencia al calzado con suela externa de goma, materia plástica, cuero natural o reconstituido y con capellada de cuero natural, se importa principalmente aquel con suela interna de longitud.

En cuanto al calzado con suela externa de goma, materia plástica, cuero natural o reconstituido y con capellada de materia textil, se importan las pantuflas y similares.



En fin, para el resto del calzado, las importaciones colombianas están constituidas por calzado con suela externa de goma, materia plástica, cuero natural o reconstituido y por aquel con suela externa de otras materias.

Las importaciones colombianas de partes de calzado, están constituidas principalmente por suelas externas y tacos, de goma o de materia plástica.

En los primeros tres meses del 2009, las importaciones colombianas de calzado respecto al mismo período del 2008, aumentaron un 15%, mientras las importaciones colombianas de partes de calzado, contrariamente disminuyeron un -8%

Por cuanto concierne a los aranceles aplicados al calzado y partes de calzado, oscilan entre el 15 y 20%.

Exportaciones

Las exportaciones de calzado en el 2008 alcanzaron 80,3 millones de dólares, con una disminución del -40% con respecto a 2007. El mismo discurso vale para el volumen de pares de calzado exportados, que en el 2008 ha sido igual a 4,7 millones de pares, con una reducción del -41% con respecto al año anterior.

Los principales países de destino de las exportaciones de calzado fueron en el 2008: Venezuela (70%), seguido por Ecuador (11%), Estados Unidos y Puerto Rico (5%), México (4%) y Panamá (2%).

Las exportaciones colombianas de calzado están representadas por:

- calzado, con suela de goma o plástico y la parte superior de cuero natural, que no cubre el tobillo;
- calzado, con suela de goma o plástico y la parte superior de cuero natural, que cubre el tobillo;

En los primeros tres meses del 2009 las exportaciones colombianas de calzado respecto al mismo período del 2008, disminuyeron significativamente en -78%.

Las exportaciones de partes de calzado, en el 2008 fueron de 140,3 millones de dólares evidenciando un crecimiento importante del 431% respecto al 2007.

Los principales países de destino de las exportaciones de partes de calzado fueron en el 2008: Venezuela (92%), seguido por Ecuador y España.

Las exportaciones colombianas de partes de calzado están representadas principalmente de:

- Suelas externas y tacos, de goma o de materia plástica;
- Capelladas o sus partes, excluidas los contrafuertes y las puntas rígidas;

En los primeros tres meses del 2009 las exportaciones colombianas de partes de calzado respecto al mismo período del 2008, aumentaron significativamente en 298%.



Precios y comercialización

El precio del calzado en el mercado colombiano en promedio es de alrededor de 18 dólares, pero varía de manera considerable según la ciudad, pasando de los 2 dólares pedidos por un par de sandalias hasta los 500 dólares por un par de zapatos o botas. Las cadenas de distribución y de comercialización del sector en Colombia son muy simplificadas. Las pequeñas empresas del sector, disponen de un punto de venta propio y abastecen directamente los puntos de venta locales (negocios especializados), las empresas medianas y grandes, por su parte, cuentan con una red de distribución más amplia y puntos de ventas propios en las principales ciudades de Colombia, que les permiten cubrir el entero territorio nacional.

Figura 24 Evolución de los precios de calzado colombiano

<i>Calzado</i>	<i>Precio mínimo</i>	<i>Precio máximo</i>	<i>Fracción de mercado</i>
Sandalias femeninas finas	2	20	70%
Calzado masculino	10	25	10%
Botas femeninas	30	500	5%
Infancia	12	20	15%

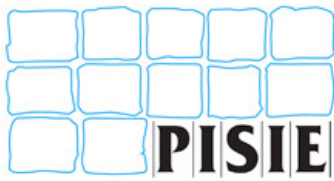
Fuente: estimaciones PISIE sobre datos ACICAM

Problemas de la industria de calzado de Colombia

La industria colombiana del calzado ha sido perjudicada en los últimos años por situaciones ilícitas aduaneras como el contrabando y la subfacturación que han permitido la evasión de los aranceles, fomentando mayores volúmenes de importaciones de calzado y de artículos de cuero, sustituidos estos últimos por productos de material sintético y textil, con graves daños a la industria local.

Con el objetivo de poner freno a estas prácticas el Gobierno colombiano ha implementado diversas medidas. Sin embargo, los resultados han sido escasos.

El Presidente de la Asociación del sector “Asociación Colombiana de Industrias del Calzado, Cuero y sus Manufacturas - ACICAM”, el Dr. Luis Gustavo Flórez, recientemente ha señalado que la recuperación del sector dependerá del logro de eventuales acuerdos bilaterales entre el Gobierno de Colombia y los de Venezuela y Ecuador, que brinden certeza y transparencia, a breve y mediano plazo, en las relaciones comerciales bilaterales, además del fortalecimiento de las medidas de parte del Gobierno Colombiano con miras a frenar las importaciones ilegales, buscando un mayor equilibrio en el tipo de cambio del peso colombiano respecto a las otras monedas extranjeras.



Aparentemente el desarrollo del sector colombiano del calzado está obstaculizado por el fuerte excedente de “dependientes”, aun ocasionales o estacionales y de la falta de actualización tecnológica y modernización de las empresas. Los factores de crisis parecen provenir principalmente de:

- a) En el mercado internacional: fuertemente sensible al impacto de las importaciones asiáticas.
- b) En el mercado interno y regional: alta tasa de competencia de las importaciones competitivas en precio, las asiáticas y las brasileñas e inestabilidad de las relaciones comerciales regionales, considerando el proteccionismo de Ecuador y las restricciones comerciales con Venezuela.

El sector del calzado es un sector de peso en el desarrollo económico de Colombia, pero está amenazado por desafíos competitivos difíciles, cuyo éxito dependerá sobretodo de sólidas estrategias de integración, vale decir de “clustering”:

- La capacidad de construir modelos de desarrollo que promuevan una fuertemente integración de la cadena y fuertes economías del sistema
- La individuación y construcción de un equilibrio optimal entre el rol del mercado interno y exportador: el rol insustituible del mercado interno como mercado de construcción gradual y sólida de las propias capacidades proyectuales y productivas sobre toda la cadena de valor agregado del sector.



3. Exportaciones mundiales y canales de distribución

Consumo y Producción

Consumo

El consumo global de calzado mostró un crecimiento constante entre 2004 y 2007 pero comenzó a enlentecerse en 2008 debido a la recesión global. Los E.E.U.U., la UE y el mercado ruso se contrajeron en 2008 después de un buen crecimiento. Mientras que el mercado asiático y brasileño continúan creciendo en la medida que un número creciente de personas de clase baja y media sustituye sus ojotas por zapatos cerrados.

Una fuerza motora más importante que el mercado global del calzado es el crecimiento rápido de las personas en las economías emergentes que compran calzado de lujo de precios de € 100 o más.

En 2008, el mercado global del calzado fue estimado en € 151 mil millones y 7.3 mil millones de pares, un crecimiento medio anual del 1.4%, comparado a los € 143 mil millones de 2004. El creciente número de mujeres trabajadoras, la tendencia hacia el calzado casual, el aumento de la riqueza, y el calzado como símbolo de status de moda, condujeron a este crecimiento.

Los mercados globales principales eran la UE (€ 49 mil millones, 2.1 mil millones de pares), E.E.U.U. (€ 47 mil millones, 1.5 mil millones de pares), China (€ 19 mil millones, 2.4 mil millones de pares), Japón (€ 14 mil millones, 321 millones de pares) y América latina (€ 16 mil millones, 877 millones de pares). En los E.E.U.U., la gente gastaba € 140 (4.7 pares) per capita en 2008, mientras que los chinos gastaban € 16 (1.8 pares) y los indios € 1.0 (0.16 pares).

Desde 2007, el mercado del calzado de E.E.U.U. se enlenteció rápidamente: el consumo de E.E.U.U. de calzado descendió 0.4 por ciento, desde los 2.403 mil millones de pares en 2006 a los 2.393 mil millones de pares en 2007, antes de la crisis de 2008 (1.5 mil millones de pares). Entre los diversos sectores de mercado, el crecimiento del consumo de E.E.U.U. de calzado de trabajo masculino fue fuerte pero se enlenteció algo durante la segunda mitad de 2007, seguida luego en el 2008 por 37.4 por ciento. En cambio, el consumo de E.E.U.U. de calzado de dama (nonrubber), la categoría más grande de calzado por lejos, aumentó solamente un modesto 0.8 por ciento en 2007 a 952.173 millones de pares. El consumo de E.E.U.U. de calzado deportivo cayó 10.1 por ciento a 334 millones de pares y el consumo de E.E.U.U. de zapatillas cayó 9.3 por ciento a 119 millones de pares.

La UE sigue siendo el mercado más grande de calzado en el mundo, representando un tercio del valor del mercado global. El consumo per capita de la UE en su totalidad aumentó con el consumo de calzado en los estados miembros de la UE del Este.

El consumo de calzado de la UE aumentó a una tasa media anual de 0.3% desde 2004 (1.5% por volumen) y el mercado total fue valorado en € 49 mil millones en 2008. Este indicador oculta diferencias significativas entre las performances de algunos países. El mercado de la UE fue dominado



por cinco países, que explicaron el 71% del consumo total de la UE. Estos mercados eran Alemania (17.4%), Francia (17.0%), Reino Unido (16.1%), Italia (12.6%) y España (8.3%).

Producción

Europa y USA tradicionalmente han sido importantes proveedores de calzado de alta calidad para el mercado mundial. Sin embargo, la producción de artículos de alto volumen ha sido provisto principalmente a Asia. Hoy en día, 7 de cada 10 pares de calzado en el mundo son producidos en China.

Mientras China incrementaba la penetración de importaciones a través del mercado global, la producción de calzado de E.E.U.U. continuó a descender, por debajo del 8% en 2008. La penetración de importaciones o el porcentaje del mercado de E.E.U.U. que es provisto por importaciones, permaneció en el 98.7% en 2008. Actualmente las importaciones de E.E.U.U. desde China proveen el 83.8% del mercado total de calzado de E.E.U.U. Las importaciones de E.E.U.U. proveen virtualmente el 100 por ciento de los mercados de calzado juvenil deportivo, zapatillas y calzado de dama. En 2007, E.E.U.U. produjo y abasteció una significativa, pero decreciente, porción del mercado de E.E.U.U. de calzado de trabajo masculino (15.2 por ciento) y de calzado protector de plástico (23.7 por ciento). El suceso de estas dos categorías, se puede atribuir en gran parte a la producción de calzado para la Armada de E.E.U.U. De todos modos, en 2008, el empleo para la fabricación de calzado cayó a 15.800 trabajadores, un descenso del 3.7% con respecto al 2007.

En 2008, el valor total de la producción de la UE era de € 18 mil millones comparados con los € 20 mil millones de 2004, con volúmenes que pasaron de 1.015 a 863 millones de pares. En 2008, en la UE existían alrededor de 13.500 compañías con 198.000 empleados. La mayor parte de éstas eran empresas familiares que empleaban a menos de 20 personas cada una. El calzado de cuero explica el 72% de la producción de la UE.

Italia produjo casi la mitad de la producción de la UE, siendo conocida por su calzado de tipo artesanal, con alto contenido de moda e innovador. Alemania, España, Rumania, Portugal, Francia, Austria y Polonia fueron los otros productores importantes de UE. Los productores de calzado de la UE son ahora proveedores de países cercanos, siendo más económicos, flexibles y capaces de proveer cantidades pequeñas en plazos más reducidos.

Los productores de la UE puntan a exportar calzado a mercados emergentes en China, Brasil, India, Rusia y Medio Oriente y aunar fuerzas para competir a nivel global.

La industria de calzado de la UE se concentra en proveer valor agregado a mejores diseños, materiales de calidad, confort y otras innovaciones tales como calzado con curtido vegetal, para cumplir estrictamente con las reglas medioambientales y competir con China, Vietnam e India.

Los fabricantes de calzado del Este de la UE, se han beneficiado de proveer a los países de la UE en la medida de la creciente demanda del mercado doméstico. La industria del calzado gradualmente se está



organizando y se está especializando (por ej. calzado o piezas para calzado ortopédico). Sin embargo, debido a la recesión, muchos fabricantes del Este de la UE han sufrido con la competencia asiática.

Importaciones

Las importaciones de calzado de E.E.U.U. desde China cayeron 6.6% a 1.7 mil millones con un valor de 12.2 mil millones de dólares durante enero-octubre, comparado con enero-octubre de 2007. A pesar de la caída, China sigue siendo, por lejos, el mayor proveedor de calzado de Estados Unidos, con un 87.1% de las importaciones totales de calzado de E.E.U.U. en el período enero-octubre, con una leve disminución respecto al 87.4% de enero-octubre de 2007. Durante el período enero-octubre, las importaciones de calzado de E.E.U.U. provinieron de los siguientes países y registraron los siguientes crecimientos: #2 Vietnam (+11.0 por ciento), #4 Indonesia (+4.2 por ciento), #7 Taiwán (+16.9 por ciento), #8 India (+5.0 por ciento), #11 República Dominicana (+5.8 por ciento) y de #19 Israel (+3.7 por ciento). A pesar de la inflación desenfrenada y otras preocupaciones.

Vietnam continuó posicionándose como el proveedor alternativo de China. Los importadores de E.E.U.U. siguen vacilantes con India, pero continúan probando las aguas. Mientras tanto, Indonesia y Taiwán están entre los otros países de Asia que continúan beneficiándose del retiro de China. El retiro de China a la vez que existe un creciente interés por los beneficios aduaneros que recibe bajo el CAFTADR contribuyen a ayudar a la República Dominicana.

Contrariamente, las importaciones de E.E.U.U. de #3 Brasil (-23.7%), #5 Italia (-12.0 %), #6 Tailandia (-10.5 %), #9 México (-19.0 %), #12 Canadá (-15.2 %), #13 España (-31.1%), #14 Alemania (-26.3 %), #15 Corea del Sur (-16.6%), #16 Rumania (-32.7%), #17 Portugal (-13.3%), #18 República Eslovaca (-27.7%) y #20 Filipinas (-49.9%) todas sufrieron caídas de dos dígitos durante el período enero-octubre. La demanda de E.E.U.U. por calzado del Este europeo y brasileño continuó a perjudicarse por la fortaleza del Euro y el Real brasileño, aunque la oleada reciente en el valor del dólar de los E.E.U.U. podría estimular embarques desde esas localizaciones. Las importaciones de E.E.U.U. de calzado desde Tailandia, las cuales deberían haberse beneficiado por el movimiento de alejamiento de China, han contrariamente caído a causa de la actual situación de agitación política en el país.

La UE es el importador más grande del mundo de calzado, importando aproximadamente el 25% más que el volumen de importaciones de E.E.U.U., el siguiente importador más grande. En 2008, las importaciones de calzado de la UE representaron 3.2 mil millones de pares con un valor de € 26.6 mil millones.

Alemania, Francia, Italia y el Reino Unido fueron los principales países importadores y representaron el 60% del valor de las importaciones de la UE.

Entre 2003 y 2008, todos los países de la UE aumentaron sus importaciones de calzado, particularmente desde los países del Este de la UE. Las importaciones totales de calzado de la UE



aumentaron en este período un promedio anual de 4.3% en valor y un 9.9% en volumen debido a las mayores importaciones de calzado barato.

Calzado con capellada de cuero, constituyeron casi el 59% del valor de las importaciones de la UE (el 30% por volumen), que crecieron desde los € 13.0 a € 15.9 mil millones entre 2003 y 2008. Al interior de este grupo de producto, el calzado para exterior o botas (outdoor footwear) representó el 95%. El siguiente grupo de producto más grande fue el *calzado con capellada de materia plástica o de goma*, que explicaron el 15% de las importaciones totales de la UE (el 39% por volumen), seguidos por el *calzado con capellada textil*. Las *partes de calzado* (incluidas dentro de otro calzado) explicaron el 9% de las importaciones en 2008, un 11% debajo del nivel de 2003.

Oportunidades para los exportadores de los países en vías de desarrollo

Las mejores oportunidades para los exportadores emergentes se pueden encontrar en nichos como por ejemplo, el calzado casual hecho de material reciclado, el calzado ético, las ojotas (flip-flop), los clogs, el calzado deportivo (de estilo urbano) con impresiones, botas sandalias, sandalias moldeadas o calzado de noche. Aunque estos nichos sean menos afectados por la recesión, un precio accesible es importante así como el comfort y buen diseño.

En la medida que la industria madura busque maneras de recortar sus costos y de innovar, habrán oportunidades para formar alianzas de trabajo con empresas que todavía quieren mantener el control de su negocio pero que deberían prepararse para producir en un país de costos más bajos. La mejor forma de alianza o sociedad probablemente sea con una empresa de la UE o de los E.E.U.U. con una perspectiva similar a si misma,

Canales de distribución

La distinción principal en el mercado de calzado en términos de distribución o fuente de provisión está entre la *distribución del especialista* y la *distribución del no especialista*.

En la *distribución del especialista* el producto es manejado por importadores/mayoristas o agentes y minoristas todos especializados que tratan sobretodo con diversos tipos de calzado. Los grandes minoristas generalmente compran directamente a fabricantes extranjeros. En UE los *minoristas especialistas* representaron el 58% de la distribución de calzado. Se organizan bajo la forma de grandes cadenas de almacenes o grandes grupos de compras, o son pequeños almacenes independientes. En la mayoría de los otros países de la UE este cociente es más alto.

En la *distribución del no especialista*, el calzado es apenas uno de muchos productos manejados por los minoristas en cuestión. Ellos compran de importadores/mayoristas especializados o directamente a fabricantes extranjeros. Los *minoristas no especialistas* incluyen almacenes de deportes, almacenes de ropa, grandes almacenes, super/hipermercados, discounters, outlets y puestos de mercados. Este canal

representó el 42% de distribución del calzado en 2008 y crece rápidamente como la mayor parte de estos outlets que ofrecen calzado a precios bajos.

Estructura de distribución típica del calzado

Typical distribution structure for footwear

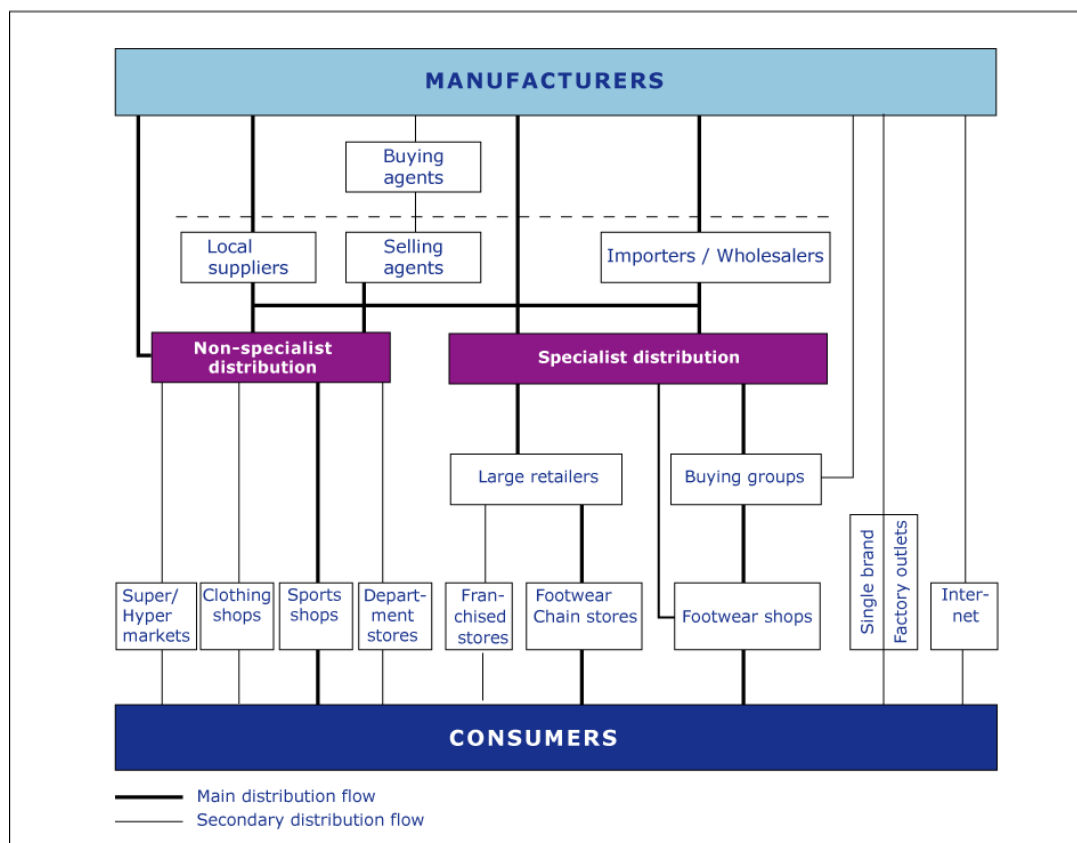


Figura 25 Estructura distributiva para el calzado

Los consumidores pueden comprar calzado a muchos diversos minoristas. Esta opción de amplitud ha hecho la estructura de distribución del calzado muy diversa. En la mayoría de los países, la ruta tradicional del fabricante al importador/a mayorista al minorista todavía predomina, particularmente en los estados de la UE que tienen muchos negocios pequeños de calzado. El importador o mayorista mantiene generalmente el calzado en stock. Para los exportadores desde países en vías de desarrollo, la distribución física del calzado puede ser un problema. Al exportar calzado por primera vez, los importadores o los comerciantes son los mejores canales. Tienen un buen conocimiento del mercado y proporcionan el método más seguro y más eficaz de distribución para los exportadores de países en vías de desarrollo.



Importadores / mayoristas

Comprando por cuenta propia el *importador* toma la propiedad de los productos y es responsable por la venta y distribución hacia adelante en su país y/o en otros mercados. Esos importadores que no se atan exclusivamente a una marca de fábrica, generalmente compran y venden productos, encargándose de los procedimientos de importación/ exportación y almacenan el calzado. Los importadores generalmente venden directo a minoristas especialistas, grandes almacenes, negocios de deportes y ropa a través de centros de exhibición permanentes, mientras que otros tienen su propio personal de ventas que visitan a los minoristas regularmente y toman órdenes.

El importador tiene contactos en el mercado local, sabe las tendencias y puede proveer de importante información y guiar considerablemente al fabricante de ultramar. El desarrollo de una relación de funcionamiento acertada entre el fabricante y el importador puede conducir a un alto nivel de colaboración respecto a los diseños apropiados para el mercado, las nuevas tendencias, el uso de materiales y los requisitos de calidad. Algunos importadores también actúan como mayoristas.

Los *mayoristas* a menudo abastecen a negocios independientes o especialistas en calzado y juegan un rol principal en la oferta de un tipo/estilo particular de calzado. Se especializan por ejemplo en calzado de mujeres, niños, o deportivo, o zapatillas para el hogar (indoor), o zapatillas de deporte o botas. Llevan generalmente una variedad amplia de calzado. Los márgenes al por mayor han sido tradicionalmente bastante altos, pero su tendencia es a disminuir debido a la creciente dominación por parte de los grandes minoristas y al aumento del comercio on-line. *Los siguientes otros canales son buenos canales de distribución alternativos para los exportadores:*

Agentes

En su propio país, existen *agentes de compra*. Éstas son empresas independientes que actúan según las instrucciones de sus principales y funcionan como intermediarios entre el comprador y el vendedor.

No compran ni venden por cuenta propia. Trabajan sobre la base de una comisión y representan a unos o más grandes fabricantes/surtidores/minoristas, aunque evitan la competencia. El agente de compra tiene a menudo su oficina en el país que provee.

En el país de destino, existen *agentes de venta*. Trabajan bajo un contrato y comisionan en base a uno o más fabricantes. Algunos de ellos venden desde el stock para satisfacer la demanda a corto plazo de sus clientes, que se basa en la consignación. Si un agente construye su propio stock, él en efecto está funcionando como un mayorista o distribuidor.

Grupos de compra

Estos grupos actúan como agentes de compra y compran directo a los fabricantes para sus clientes individuales (tiendas minoristas). Los grupos de compras se están promoviendo como organización con su propia comercialización y marca de fábrica. También actúan como intermediarios financieros entre



los fabricantes y los minoristas. Antes de que cada estación comience, las gamas de calzado son seleccionadas por comités, los cuales se componen de miembros del grupo de compra.

Proveedores locales

Enfrentados a crecientes costos de producción, los fabricantes asumen cada vez más el papel adicional de importadores. Como los importadores, buscan las fuentes baratas que producen calzado sobre la base de trabajar “a pedido”.

Compran piezas o compran a veces algunos componentes. La ventaja principal es que este calzado se puede hacer según su propio diseño, calidad, etiqueta privada y especificación del color. Algunos proveedores de calzado funcionan con sus propios distribuidores al por menor en su mercado local así como en otros países.

Proveedores internacionales o “tiendas de moda” (“fashion houses”)

La mayoría de los grandes proveedores de las grandes marcas tienen sus jefaturas en los E.E.U.U. o en la UE y actúan como organizaciones de proveedores o de ventas de poderosas marcas internacionales. Estos proveedores o “tiendas de moda” tienen su propio diseño, desarrollo de producto, y departamentos de comercialización y marketing.

Sus compradores operan en todo el mundo y se proveen de la producción principalmente de fuera de la UE, especialmente en China, India o en otros países en desarrollo. Las ventas, el marketing, el control del pedido, la logística y el servicio son realizados por sus importadores exclusivos en cada país.

Hay dos clases de “tiendas de moda”:

- Las *tiendas de moda de lujo* diseñan y desarrollan sus propias gamas exclusivas de calzado, a veces junto a las colecciones de ropa y accesorios. Algunas principales marcas de fábrica incluyen a Sergio Rossi, D&G, barreta Choo, Prada, Gucci, Louis Vuitton, Chanel, Yves Saint Laurent.
- Las *tiendas de moda corrientes* desarrollan una gama más amplia de artículos en los segmentos medio-fino a un precio accesible a un amplio grupo de consumidores. Hay muchas diversas marcas de fábrica (incluyendo ropa y marcas deportivas) como por ejemplo Bally, Chloé, Burberry, MiuMiu, Geox, Converse-All Star, Kickers, Clarks, Dr Martin, Adidas, Puma. Su centro de distribución controla la distribución corriente de productos. La mayoría de los centros tienen sistemas de control de pedidos de avanzada y son capaces de proveer artículos a cualquier país en un plazo de 48 horas. La expedición pueden hacerla los importadores/mayoristas, grupos de compras, grandes minoristas, boutiques o sus propias *tiendas de marca única*. Estas tiendas están representadas fuertemente en Francia, Italia, el Reino Unido y los Países Bajos y se están ampliando en otros países de la UE.



Minoristas-especialistas de calzado Cadenas de tiendas de calzado:

Estas tiendas especialistas son generalmente parte de una cadena de tiendas nacional o internacional u operan en franquicia bajo el mismo nombre y cono un management centralizado. Las cadenas de tiendas representan alrededor de un tercio de ventas de calzado en Alemania, Reino Unido, los Países Bajos y Bélgica. Las grandes cadenas que funcionan en el mercado del calzado de la UE son Deichmann (Alemania), Vivarte (Francia) y Macintosh (los Países Bajos).

La mayoría de las cadenas de tiendas han estandarizado gamas de producto y están situados en la calle principal o en los centros de compras de entrada-salida de la ciudad. Debido a los descuentos por volumen de sus proveedores, pueden ofrecer artículos de bajo y medio precio. Estas tiendas han funcionado bien en la mayoría de los mercados. Sin embargo, las cadenas de calzado han sufrido de la competencia de discounters (del calzado), de minoristas de artículos deportivos, de minoristas de ropa y de hipermercados, en los últimos años. Además, algunas cadenas de tiendas minoristas han alcanzado el punto de saturación en su propio país debido a las condiciones del mercado local o a las restricciones locales del planeamiento en lo que refiere a centros de compras (shoppings malls) y han mirado al exterior para expandirse.

Esto explica en parte su extensión rápida en los nuevos estados miembro. Existe un importante aspecto transnacional en las cadenas de calzado especialistas, y cadenas de no especialistas. En muchos casos, las decisiones de compra se toman en la casa matriz del país del minorista. Sin embargo, usted debería acercarse a la oficina local de la filial en primer instancia. Esto puede variar entre diversos minoristas.

Tiendas independientes de calzado

Las tiendas venden colecciones especiales de calzado incluyendo productos de cuero de más alta calidad. En estos últimos años, la consolidación de los grandes grupos de productos de lujo ha llevado a renovar la forma en la que las nuevas marcas son lanzadas al mercado. Las tiendas de moda de lujo venden a través de *boutiques exclusivas*, vendiendo su portafolio entero de productos de la marca y controlandolos estrictamente bajo un un sistema de gerencia central.

Por otra parte, las tiendas de moda corrientes venden a menudo a *boutiques generales* que llevan algunas marcas apuntando a su grupo objetivo dentro de un particular concepto. Estos outlets venden una gama limitada de calzado, generalmente provisto por terceros, y actúan más independientemente. Las boutiques exclusivas y generales están representadas fuertemente en Francia, Italia y España. Como la mayor parte de ellas son de propiedad independiente, un número creciente de boutiques generales están ensamblando grupos de compras, franquicias o tiendas en cadena para enfrentar la competencia de los no especialistas.

La mayoría de las tiendas especialistas tienen que enfrentar problemas como los consumidores más exigentes, mayor competencia de los no-especialistas, discounters, e importaciones baratas. Para diferenciar, los especialistas de calzado continúan buscando nuevas fuentes para desarrollar sus propias colecciones exclusivas. Además, intentan demostrar que mantienen un punto de diferencia con los



nuevos tipos de outlets minoristas, generalmente en términos de servicio personalizado y consejo de especialistas.

Minoristas – no especialistas

En los últimos años, los no especialistas han desarrollado grandemente sus ventas de calzado, pues el calzado se ve como un artículo dentro de una gama de accesorios y no solo por especialistas. Muchos minoristas no especialistas tienen un importante poder adquisitivo y han atraído a clientes con bajos precios y horarios de apertura más extensos. Las ventas crecientes realizadas por todos estos outlets en los últimos años, ilustran el cambio desde el calzado formal al ocasional (casual).

La mayoría de los no especialistas han comenzado a vender calzado deportivo, balerinas, espadrilles, sandalias, zapatillas, ojotas y otras clases de calzado casual.

En el 2008, los minoristas no especialistas estuvieron particularmente bien representados en el Reino Unido (especialmente Internet), Alemania (super/hipermercados), España (grandes tiendas), Francia (minoristas de artículos deportivos) y los E.E.U.U. (mercados en la calle, cadenas de ropa y outlets de fábrica).

Tiendas por departamentos

Estas tiendas son importantes en el mercado del calzado. A menudo compran calzado guiados directamente por los importadores o fabricantes y requieren que el proveedor asuma el riesgo si no venden. Al principio de una relación de negocio, las grandes tiendas realizan órdenes pequeñas, luego si el artículo comienza a venderse bien, continúan con órdenes grandes.

Minoristas de artículos deportivos

Los minoristas de deportes están fuertemente representados en todo el mundo y están creciendo en los países de la UE. Las *cadenas de tiendas de artículos deportivos* han crecido junto con el crecimiento de los centros de compras de fuera de la ciudad. Llevan las principales marcas de calzado deportivo y sus principales grupos objetivo son las personas aficionadas al deporte.

En el 2007, *Déathlon* tuvo la mayor operativa de las cadenas de tiendas con enormes outlets en toda la UE (de 2.000 y 10.000 m²). *Decathlon* fue seguido por *Sports World* (Reino Unido), *Sports JD* (Reino Unido), *JJB Sports* (Reino Unido), y *Go Sport* (Francia).

Dentro de los *grupos de compra* el mayor de la UE es *Intersport*. Su familia instaló las tiendas ofreciendo “*asesoramiento especializado*” en deportes. *Sports 2000* es el segundo más grande grupo de compra. Están más enfocados a la moda. Otros grupos de compra importantes son *Twinner/Technicien du Sports*, que funcionan principalmente en Francia, Italia y España.



Minoristas de ropa

Las cadenas internacionales y nacionales desempeñan un papel importante en la venta de calzado. Éstos grupos de tiendas tienen generalmente sus propias colecciones de marca además de colecciones estacionales de los fabricantes. Los consumidores jóvenes tienden a comprar calzado al mismo tiempo que la ropa como parte de un equipo total. Otros compran calzado bajo impulso. Cadenas bien conocidas de ropa que incluyen calzado común son *H&M, Zara, Next, Carroll, Kookai, Didi, Guess, Mexx, Esprit, Wallis, Oasis, Dorothy Perkins, Top Shop, Cicalfo, Krizia, Cacharel, Cotarelli, Cortefiel y Mango*.

Los minoristas de ropa de descuento han sido exitosos debido a la recesión, particularmente minoristas tales como New Look, Primark y Matalan. Mientras que en países de la UE las cadenas bien conocidas (H&M, Zara) funcionan con sus propios outlets de fábrica o tiendas de segunda mano.

Hipermercados, supermercados y discounters

Los hipermercados, supermercados y discounters han crecido en importancia y han contribuido a la competencia creciente de precios en el mercado, con los discounters vendiendo a bajos precios. Como la mayoría de las grandes tiendas, se concentran en calzado de alta rotación de relativamente bajo precio y gran retorno.

Algunas grandes organizaciones minoristas tienen calzado fabricado en países de bajos costos con su propia marca de fábrica.

Al hacer eso, pueden evitar los costos adicionales de utilizar mayoristas e importadores, de forma de aumentar sus márgenes de beneficio. Esto también les permite pasar grandes ahorros a los consumidores en forma de precios bajos. El crecimiento de los discounters de textil que venden calzado ha sido considerable, especialmente en la UE.

Mercados callejeros y outlets de fábrica

Los mercados de calle son importantes especialmente para el calzado en el segmento económico y están bien representados. Venden stocks de los fabricantes, de importadores y mayoristas y no están implicados en la importación. La mayoría del calzado barato de dama y falsificado es vendido aquí.

Los outlets de fábrica son un ejemplo de la integración vertical de los fabricantes que desean vender los artículos fuera de moda directamente desde el depósito a los consumidores y están creciendo en importancia. Los outlets de fábrica venden a menudo mercancías de calzado y cuero. Debido a la carencia de adecuada legislación, son una amenaza a los minoristas, especialmente en Italia, Portugal y Bélgica. Según el especialista 'Magdus' había más de 100 outlets de fábrica establecidos en la UE entre 2001 y 2009. Ahora representan un espacio de venta total de 1.5 millones de m².



Pedidos por correo

Los pedidos por correo han sido siempre un canal importante, especialmente para calzado casual y deportivo de precio bajo y medio. Algunas compañías de pedido por correo son Universal, Otto group, Baur, Versand, Klingel, Redcats, Camif, Trois Suisses, La Redoute y Neckermann.

Sin embargo, estos operadores ahora están sufriendo de la creciente popularidad de las ventas por internet vía los sitios web de los minoristas especializados, de las tiendas por departamentos y muchos otros minoristas no especializados, por no mencionar a las empresas que utilizan solamente este canal.

Ventas por internet

Las ventas por internet están creciendo fuertemente en este sector e internet es una fuente significativa de información y todos los analistas predicen que este canal llegará a ser aún más significativo. Algunos websites interesantes que están ayudando a esto son: <http://www.spartoo.com> y <http://www.asos.com>.

Han alcanzado el éxito proporcionando asesoramiento de moda así como venta de calzado. Sin embargo, en muchos países de la UE los consumidores todavía prefieren probar artículos antes de comprarlos.

Importante control de stock

Un desafío importante para los minoristas de calzado es el control de stocks. Sofisticados sistemas pueden ayudar en el proceso de gestión de los niveles de stock. Los fabricantes (incluyendo los exportadores de países en vías de desarrollo) están trayendo continuamente productos nuevos sin garantía probada de que se venderán. Encontrar el equilibrio correcto entre los mejores vendedores probados y la mercancía nueva es difícil, particularmente cuando los consumidores están siendo cada vez más inconstantes.

Los consumidores están continuamente buscando y esperando nuevas gamas, de modo que algunos minoristas se tiente de stockear todos los nuevos estilos de calzado. Esto implica breves tiempos muertos y abastecimientos regulares especialmente para dirigir a los minoristas y en menor grado a los mayoristas. Los exportadores de países en vías de desarrollo que estén más cerca del mercado pueden tener una ventaja aquí.

Futuras tendencias en la actividad minorista (retailing)

En el futuro, los minoristas especializados focalizarán más en los segmentos medios y finos del mercado y anunciarán sus productos efectivamente para intentar conservar su posición de mercado. Los especialistas de calzado se concentrarán en dar buen asesoramiento y servicio a los consumidores.



Un modelo para las exportaciones: acercamiento al mercado europeo

Europa se ha convertido en el centro de las importaciones/exportaciones de la industria del calzado mundial. Lidar con el mercado europeo es importante porque significa un experimento modelo que será válida para las exportaciones en todo el mundo.

En los últimos años, ha habido un cambio importante en los países productores de calzado con bajos salarios. Debido al alto contenido de mano de obra en la fabricación de calzado, éste tiene un sano sentido económico. El otro factor clave son los altos volúmenes implicados en la fabricación de calzado. Aunque los precios han venido bajando, los volúmenes han aumentado año a año. Las señales de que los precios puedan comenzar a subir nuevamente no han quitado valor a las oportunidades que existen para los exportadores.

Hay un número de requisitos importantes que los exportadores DC tienen que cumplir antes de considerar seriamente la exportación. Si su empresa no puede cumplir con esos requisitos, aunque no sea inmediatamente, debería al menos cumplirlos en un futuro próximo, de otra forma, la exportación puede que no sea para Usted.

Cumplimiento de los requisitos europeos de acceso al mercado

Un número importante de requisitos son necesarios en el abastecimiento de calzado:

- *Etiquetado del calzado.* Si usted importa o vende calzado, debería asegurarse que el mismo esté etiquetado para demostrar su composición: es decir, la capellada, el forro y el **sock**, la suela externa. Los materiales deben etiquetarse en una de estas cuatro formas: cuero, cuero revestido, textil u otro.
- *Temáticas ambientales* en la producción de calzado. La Directiva de la UE (2002/61/EC) restringe el uso de sustancias peligrosas y de preparaciones (azocolourants) en textiles y productos de cuero, incluyendo el calzado. Un número de otros requisitos son importantes en el abastecimiento de calzado: La convención de comercio de *especies en peligro de extinción (endangered species) (CITES)*, que incluye las regulaciones (EC 338/97) sobre los productos de cuero que contienen materiales de especies en peligro de extinción.
- *Empaquetado- Packaging.* Todos los packaging importados deben cumplir con estándares europeos (ya sea reutilizable, reciclable, energía recuperable o biodegradable; tener un volumen y peso mínimos para mantener niveles necesarios de seguridad, higiene y aceptación del consumidor; contener niveles mínimos de metales pesados y de otras sustancias peligrosas). También existen niveles máximos de cantidades, y regulaciones específicas sobre packaging de madera.



- *Antidumping.* Ésta ha sido la principal temática en la industria del calzado en los últimos años entre la UE y los proveedores extranjeros. Las restricciones a la importación se han impuesto en algunos países. Éstas son diseñadas para proteger la industria del cuero de la UE y para prevenir el dumping a gran escala de productos en el mercado UE que puedan tener efecto distorsionador de la operativa normal de mercado.

Más información

<http://exporthelp.europa.eu> Utilice esta fuente para encontrar requisitos adicionales, tarifas de importación y documentos aduaneros. Vaya a “search” para encontrar el código HS para su producto. Selecciónelo así como su país y el país de destino de la UE. Dependiendo de su producto, usted encontrará una página con los requisitos específicos para su producto, los requisitos generales y los procedimientos de importación.

<http://www.cen.eu/cenorm/index.htm> esta fuente promueve la armonización técnica voluntaria en Europa, y la valoración de conformidad de los productos y de su certificación. Busque en “calzado” para encontrar documentos relevantes.

Desafíos específicos que enfrenta la industria

Demandas de calidad

Los clientes de la UE están buscando proveedores confiables que puedan proveer regularmente con una calidad constante. Los exportadores de D.C. deben ser capaces de proveer esta calidad constante. Los diversos mercados tienen diferentes requisitos con respecto a la calidad, materiales, tamaños, colores etc. Al respecto, se han establecido los requisitos de calidad mínimos. Muchas pruebas se realizan para asegurarse de que los materiales (cuero, textil etc) cumplen con los estándares requeridos por los consumidores e.g. robusteza. Los métodos de prueba se basan en las normas europeas (EN) o estándares nacionales o los estándares ISO.

Trazabilidad

Otro factor es la trazabilidad. El producto entero debe poder ser trazado hacia atrás a través de la cadena de abastecimiento. Esto exige un mantenimiento detallado de registros y estrictos procedimientos de control para los varios procesos de producción implicados.

Confiabilidad

El mercado de la UE es caracterizado por elevadas *exigencias logísticas*. Los tiempos muertos están llegando a ser más breves y una confiabilidad en la entrega es fundamental. La flexibilidad de los



proveedores debe ser alta y los tiempos de respuesta (tiempo entre el pedido, la cotización y la orden de compra) deben ser mínimos y controlados. Por lo tanto, el poder proveer en hora y fecha convenidas es muy importante. La conformidad de acuerdo al *estándar de calidad* debe ser continua. En la práctica, esto significará a menudo la inversión en equipo nuevo, en educación y entrenamiento del personal.

Precios competitivos

Los minoristas o distribuidores esperan precios competitivos cuando compran a un país en vías de desarrollo. Aunque el precio es muy importante, es igualmente importante que usted no sea percibido solamente como una fuente de un producto de bajo costo. No negocie a pérdida o con márgenes muy bajos para ser competitivo.

Comunicación profesional

Los clientes de la UE esperan que los exportadores de los países en vías de desarrollo posean buenas habilidades de comunicación. Por lo tanto, usted debe ser abierto y claro en las presentaciones, respetar las citas, responder rápidamente a las preguntas y manejar los problemas adecuadamente.

Comprender las tendencias

El gusto y las preferencias de los consumidores cuando compran calzado se relaciona fuertemente con sus formas de vida y tendencias. En la industria de la moda, las tendencias influyen fuertemente el diseño del calzado. Por lo tanto, antes de diseñar y de presentar su calzado, intente estar informado sobre las últimas tendencias de su mercado de destino. Usted puede identificar las principales tendencias en los websites de las **revistas de comercio de calzado** y los **grandes minoristas del calzado** como:

Los sitios de las **revistas de moda de consumidores** e.g. Collezioni en <http://www.collezionionline.com> o L' Officiel en <http://www.jaloufashion.com>, o chequea los sitios de Marie Claire, de Elle, de Vogue y otras revistas.

Blogs internacionales de moda tales como <http://www.fashionising.com> y busque por “Footwear” o <http://www.thefashionpolice.net>

Por favor tome nota de lo siguiente cuando analice las tendencias:

- Para entender las tendencias, es decir, de donde vienen y cuánto tiempo duran, trate de identificar los cambios demográficos subyacentes y los estilos de vida del consumidor. Intente identificar una tendencia que pueda ser conveniente para su producto, por ejemplo el aumento de artículos para el hogar. Ellas tienden a ser más abiertas al calzado desde los países en vías de desarrollo.



Usted debería saber que no todos siguen las tendencias. Para cada tendencia, hay una contratendencia que presenta oportunidades desaprovechadas de crecimiento así como potenciales amenazas. Por ejemplo, mientras que hay un rápido aumento en el número de gente que es influenciada por la industria más amplia de la moda al comprar calzado, allí hay otro grupo cada vez mayor de consumidores que prefieren la calidad y el calzado cómodo, que puedan utilizar durante mucho tiempo.

Es importante conocer las tendencias que ya son vistas en los países occidentales y norteamericanos de la UE. Los nuevos estados miembros siguen por detrás la adopción de nuevas innovaciones. Sin embargo, su integración en la UE ha significado que este proceso se acelerará.

Identifique sus fortalezas y debilidades

El siguiente paso es identificar sus propias fuerzas y debilidades. Las temáticas que se determinarán incluyen: su especialidad, su gama de calzado, capacidades de diseño, estándares del producto, flexibilidad, capacidad de producción, logística, fuerza de ventas, fuerzas financieras y las capacidades, la experiencia y compromiso de su empresa para acercarse a mercados de ultramar.

Sus propias capacidades son cruciales para el éxito. Por ejemplo, si usted está intentando de entrar al mercado italiano de calzado en los segmentos medios y finos, usted debe poder ofrecer una gama bien diseñada de calzado en los colores justos. La mayoría de los compradores italianos consideran lo ultramoderno y el diseño como lo más importante, especialmente en el segmento fino. Así pues, como nuevo proveedor, sus diseñadores deberían estar bien informados sobre las últimas tendencias y estilos del calzado internacional. En este caso, dicha fortaleza es tan importante como sus habilidades y la capacidad de producción.

Si usted es capaz de hacer esto, usted tiene una buena oportunidad. Sin embargo, como la moda italiana cambia rápidamente, los compradores no son siempre leales a los particulares proveedores de ultramar, así que usted podría perder con otro proveedor de su propio país o del país vecino. Esta es la principal amenaza, especialmente cuando usted ya ha realizado una cierta inversión inicial.

Intente optimizar sus fortalezas y descubrir cómo superar las debilidades en el futuro y cómo manejar las amenazas en el mercado. Este análisis será crucial para su decisión sobre si comenzar o no a exportar a la UE.

Prepare su empresa para exportar

Realice un análisis financiero

La exportación implica tomar de riesgos, y la parte financiera es ciertamente uno de ellos. El análisis financiero debería también ser utilizado para tomar la decisión de si o no exportar. Si su proyección de ganancias y pérdidas para la alternativa de exportar no es positiva, usted podría decidir no exportar, pues los riesgos financieros son demasiado altos.



Si o no?

Si su empresa no puede cumplir con estas exigencias mínimas, no está lista para exportar y/o no puede adaptarse a ellas en el a corto plazo, entonces no es recomendable comenzar a exportar a la UE. Por otra parte, si usted se siente cómodo con estas exigencias, usted podría considerar exportar a la UE.

Selección del producto y país

Una vez que usted sienta que su empresa está pronta para exportar, entonces elija un producto prioritario y un país de la UE.

Selección del producto

En la selección de su producto, es recomendable investigar un par de posibilidades para hacer un juicio adecuado, antes de focalizarse en un artículo de calzado específico. No vale de nada analizar el mercado europeo para todos sus productos si usted está especializado en solamente un producto e.g. sandalias. Su(s) producto(s) prioritario(s) podría(n) ser por ejemplo su producto más rentable o el que tiene la menor inversión, o el que tenga menor competencia (e.g. el eco-calzado) o que sea acorde a las tendencias de moda de la UE (e.g. calzado de noche). Hay muchos aspectos a considerar aquí. Por ejemplo, puede usted producir sandalias etiquetadas para clientes específicos, o su producto es único para usted o su país, e.g. hecho de lona/de corcho/de textil, con impresiones especiales etc.? El mercado de la UE en sí mismo también juega un papel, así que intente analizar las importaciones de la UE y la demanda del consumidor (discutidas más abajo).

Selección del país de la UE

La UE no es un mercado homogéneo. Ahora hay 27 estados miembros separados, y aunque puede haber semejanzas entre algunos estados, las diferencias en algunos casos sobrepasan las semejanzas. Por esta razón, es importante en primer lugar centrarse en algunos pocos o en un cluster de países. Observe por favor aquí que dentro de los países de la UE hay diferencias importantes a apreciar. Por ejemplo, el norte de Italia es muy diferente al sur, y en Alemania existen aun diferencias entre el oeste y el este. El clima es muy diferente en el norte de la UE que en el sur. Esto tiene un impacto importante en los estilos de calzado que serán vendidos. Cómo proceder en su selección del país depende del tipo de calzado. Por ejemplo cuando usted ofrece botas, usted podría centrarse en países escandinavos. Usted podría comenzar su búsqueda inicialmente por Suecia, el mercado más grande y luego por sus países vecinos Finlandia y Dinamarca. Por otra parte, si usted ofrece sandalias u ojotas de cuero con un diseño único en su país, siendo menos sensible a la competencia, usted podría intentar acercarse a varios mercados de la UE. También, sepa que puede haber diferencias grandes entre las áreas rurales y urbanas dentro de un país de la UE, especialmente en países del este de la UE. Busque también bajo el tema “segmentación” en las encuestas CBI por país para el sector calzado.

En general, los siguientes criterios pueden ser usados para realizar la selección del país de la UE.



Importaciones de la UE

Como mínimo realice un análisis de comparación de cifras de valor y de volumen – aunque pueden ser absolutamente diferentes- del siguiente:

Las importaciones UE por producto (que productos de calzado se importan?);

Las importaciones UE por país (que país está importando?);

Cuota de los países en vías de desarrollo en esas importaciones (cuanto más alta sea la cuota de importaciones de países en vías de desarrollo, más alta será la aceptación de un proveedor de un país en vías de desarrollo);

¿Cuál es la tendencia de las importaciones, están creciendo? Observe la importancia de las partes de calzado en las cifras. Esto puede a veces ocultar el grado de cooperación entre los países, o proporciona pistas en cuanto a brechas en el mercado para los productos terminados.

Fuentes

- Helpdesk de la UE - <http://www.exporthelp.europa.eu/>. Vaya a “estadísticas del comercio” y después utilice la “búsqueda” para encontrar el código arancelario HS para su producto. Entonces seleccione el país de fuente y el país socio (su país o todos los socios). Para determinar los países más interesantes de la UE para su producto, seleccione por lo menos 3 años consecutivos y clickee en valor y/o volumen. El resultado es una lista de todas las importaciones para la UE27, clasificadas por país proveedor y por país importador de la UE. Utilícelo para determinar los países más interesantes de la UE, usted puede también analizar el desarrollo de las importaciones (por cantidad y valor) y buscar sus competidores: ¿cuáles otros países proveen su producto y cómo se desarrollan sus ofertas?

Consumo

Al menos intente contestar a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la demanda para sus productos de calzado en cada país UE?

¿Cómo se ha desarrollado? ¿Qué países de la UE muestran el crecimiento más grande?

¿Cuáles son las tendencias más importantes y de qué manera se ajustan a su producto?

Fuentes

- Las oficinas de prensa de las asociaciones de empresas y comercio en los países de la UE. Al analizar estos criterios, sepa por favor que el mercado (de importación) más grande de la UE no



tiene que ser siempre el país más interesante para usted. Aunque Alemania sea el mercado más grande de la UE en términos de valor y volumen, puede por ejemplo resultar que - basado en tasas de crecimiento y/o de interés en su país - otro país sea por lejos más interesante para su producto. El otro punto importante es el grado de producción doméstica en un país particular. ¿Es fuerte, o vulnerable a la competencia externa?

Investigación primaria

Aparte de la investigación en internet, se aconseja hacer su propia investigación primaria. Esto requiere hablar con expertos que son especialistas en el mercado del calzado en la UE. Pueden proveerle a usted la información de primera mano extremadamente valiosa, que puede ayudarlo para tomar una decisión. Intente entrevistarse con los importadores, especialistas de la industria y otros expertos. Generalmente, la mejor forma de recopilar dicha información es hablando con la gente (en las ferias comerciales, o por teléfono).

Fuentes

- Asociaciones de empresas en la UE.
- Una muy buena fuente del calzado es <http://www.shoeinfonet.com>

Análisis de los competidores

Mire a su competencia y aprenda de ellos. Qué puede usted descubrir sobre sus fuerzas, factores de éxito, nivel de precio, materiales, nivel de terminación de los productos y/o de valor agregado?. No se olvide de que los competidores pueden ser encontrados en su propio país, en otros países en vías de desarrollo y también en la UE. Usted puede utilizar el capítulo 4 de la encuesta sobre mercado de CBI (o el capítulo 3 de las encuestas por país) para un análisis de los competidores. Estas contienen una tabla con los principales proveedores para la mayoría de los países de la UE. Las encuestas sobre mercado también discuten el desarrollo de importaciones desde países en vías de desarrollo por grupo de producto. Usted puede también utilizar las encuestas sobre mercado de CBI para identificar la competencia de la UE. Discuten los desarrollos de la producción y los principales jugadores en cada país. ¡Visite sus Web!

Fuentes

- Asociaciones de empresas en la UE, busque las listas de miembros para identificar los competidores de la UE.
- Visite ferias comerciales.



Sentido común

Nunca subestime la importancia del sentido común, y sus propios instintos acerca de cual es *la decisión correcta*.

Prioridad

En el mercado del calzado, las tendencias de la demanda del consumidor que usted puede encontrar son muy importantes. Para los productos de consumo, las tendencias futuras son tan importantes como las estadísticas sobre lo que ha sucedido en el pasado. Mientras que las estadísticas le dan una buena indicación de la naturaleza de la estructura de la oferta, ésta está siempre sujeta a cambios. Algunas tendencias toman a veces un largo tiempo antes de que se traduzcan en resultados. La opinión de los expertos de la industria es muy importante; proporcionan la información de primera mano, que usted puede utilizar para tomar las decisiones sobre a cual país y los productos “objetivo”. El punto básico es que cuanto más reciente la información, más confiable será, particularmente si se trata de una fuente confiable.

La importancia del color exacto

Los colores de los artículos de moda cambian generalmente dos veces por año. Normalmente, el color de los productos de cuero sigue los colores de la industria de la moda de la ropa y del calzado. Si usted desea hacer calzado en colores de moda, haga su pedido a las curtiembres por adelantado. Para prevenir discrepancias en los colores deseados, usted podría pedir los colores exactos a las curtiembres en la UE. Esto es más costoso, pero el riesgo de una diferencia leve en color o en material puede ser reducido al mínimo. Las discrepancias en colores o materiales son reconocidas rápidamente por los compradores y los consumidores, y la eliminación de ellos puede ser crucial para el éxito. Cuando existan problemas para la compra de los colores o los materiales correctos, usted podrá pedir ayuda a un importador o a un agente. El color correcto es también muy importante al enviar muestras de la producción a los compradores.

Entrada al mercado

Una vez que usted haya seleccionado un producto prioritario y un mercado de destino en la UE, es hora de centrarse en el canal de distribución apropiado. Esta sección le ayuda a determinar que canales o socios comerciales son más adecuados para su empresa.

Seleccionando un canal de distribución apropiado

Sus canales comerciales posibles para el calzado en la UE son importadores/mayoristas, agentes, grupos de compra o grandes tiendas.



Importadores / mayoristas

La mayoría de los importadores tienen una gama muy amplia de clientes con usos muy diversos. Si sus productos son aplicables a una amplia gama de mercados o canales de ventas, seleccionar un importador sería una buena opción. Los importadores serán también un buen canal comercial en países con muchos minoristas independientes de calzado. Los importadores tienen generalmente un conocimiento minucioso del mercado. Los requerimientos de capital están limitados al importador o al mayorista que mantienen sus propios stocks, de modo que es menos riesgoso financieramente pero, por otra parte, usted pierde el contacto directo con los principales compradores (minoristas).

Agentes

La decisión de si utilizar o no un agente es significativo. El agente es un intermediario independiente entre el productor (de ultramar) por un lado y el importador/mayorista, los grupos de compras o los grandes minoristas por otra parte. El agente recibe la comisión del productor. Él tendría que cubrir un área geográfica específica. A veces los agentes construyen su propio portafolio y ventas desde el stock, actuando así de manera similar a un mayorista.

Grupos de compra

El papel de los grupos de compras es importante en el mercado del calzado. Son los distribuidores individuales o los minoristas individuales que ensamblan y cooperan como si fuera una única fuerza de compra y de marketing. Este canal puede ser interesante desde el momento que usted puede pedir un precio de venta más alto y su calzado será vendido a muchos distribuidores minoristas bajo una marca/etiqueta bien reconocidas. Una desventaja es que los procedimientos de toma de decisiones son lentos, lo que implica que tomará mucho tiempo antes que su calzado tenga la cobertura convenida de distribución. Además, se requiere un elevado nivel de servicio postventas así como a menudo se requiere de condiciones especiales en el etiquetado y el empaquetado.

Tiendas de cadena minoristas y tiendas por departamentos

Grandes especializados (e.g. Deichmann, Vivarte, Stylo, Shoezone) y minoristas no especializados de calzado, como las tiendas de cadena de ropa (H&M, New Look), tiendas por departamentos (EL Corte Inglés, M&S, Hema) y los hipermercados (Carrefour, Tesco, Metro) cada vez más compran directamente a los productores. Algunos de estos minoristas tienen sus propios compradores en los países productores que buscan constantemente calzado nuevo e interesante y de fuentes confiables. Se han convertido en la fuerza dominante en el negocio del calzado. Cada uno tiene su propia política de compra. Una ventaja es que usted puede vender altos volúmenes a un precio alto de venta. Pero asegúrese de poder proveer estos altos volúmenes y entregarlos a tiempo. Una desventaja es que a menudo es difícil establecer una relación con los compradores pues cambian a menudo o son difíciles de contactar.



Siempre intente pensar dos veces

Siempre considere cuidadosamente las (des)ventajas de trabajar con importadores/mayoristas, agentes, grupos de compras o cadenas minoristas. Usted podría trabajar con una larga lista y estrecharla luego a una lista corta. También, considere que si elige un canal puede estar excluyendo otro. Por ejemplo, los agentes (en comparación con los importadores) se protegen muy bien bajo la legislación de la UE. Una vez que usted contrate con ellos, será muy difícil sobrepasarlos y tratar directamente con los clientes con quienes han establecido una relación. Esto también se aplica a los grupos de compras. Cuando usted provee a un particular grupo de compra, puede suceder que no tenga acceso a otros canales.

El abastecimiento directo

Intentar alcanzar el mercado de la UE directamente, centrándose en los consumidores es teóricamente una opción, pero es muy arriesgado. Aunque los consumidores compran calzado on-line, ellos tienden a utilizar fuentes confiables. Es más probable que utilicen sitios de internet de minoristas o fabricantes bien conocidos. La forma de abastecimiento directo que es más común es acercarse a uno de los principales minoristas.

Seleccionando un socio comercial conveniente

Ésta es una parte muy importante del proceso de exportación. La relación y empatía que usted puede establecer con su socio es tan importante como encontrar un contacto que sea conveniente para usted en términos de la gama de productos que usted puede proveer. El elemento esencial de cualquier relación de negocios es la confianza. En el proceso de selección, deberá considerar que usted se sienta feliz de operar con la organización en cuestión por un largo período de tiempo. Su propio juicio e instinto son los más importantes en este aspecto.

Encontrando a su socio

La mejor manera de encontrar un socio comercial es generalmente entrar en contacto con BSOs (Business Support Organizations - organizaciones de soporte a los negocios) en su propio país. Usted puede también comprobar los web sites de las principales fuentes comerciales en países de la UE tales como asociaciones comerciales de calzado, portales comerciales, plataformas de negocios o Cámaras de Comercio.

En varios países de la UE hay organizaciones de promoción de importaciones como CBI, u organizaciones similares que ayudan a las empresas de los países en vías de desarrollo a exportar a los países de la UE, y en las cuales es posible encontrar socios comerciales potenciales. El mejor lugar para encontrar socios comerciales es asistir a una feria de calzado. Durante la visita, usted puede mirar



extensivamente todos los stands de los principales operadores y hacerse una mejor idea de las últimas modas en el calzado.

¿Ellos son el socio adecuado?

En las ferias usted tiene la oportunidad de hablar con los socios potenciales, cara a cara y juzgar mejor si usted querría trabajar con ellos. Usted puede también identificar de antemano socios potenciales a través del website de la feria o de un catálogo. Al momento de seleccionarlos (e.g. importadores o mayoristas) trate de descubrir:

Qué calzado venden (focalizado en casual, formal, de noche o calzado deportivo).

A qué grupos objetivo venden (mujeres, hombres, niños, grupos de diferente edad etc.)

En cuáles áreas, ellos están bien representado en su país. Si ellos exportan, a cuales otros países de la UE venden.

A quién le venden e.g. pequeños o grandes minoristas, tiendas por departamentos, grupos de compras, etc.

Usted podrá también descubrir esto mirando su web site o intentar encontrar un perfil de empresa a través de otros sitios que los contengan e.g. de las BSOs (organizaciones locales de soporte de los negocios) o plataforma de negocios, o encontrando el folleto de la empresa.

Usted también debe hacer un chequeo del crédito de su socio comercial potencial, especialmente cuando está implicada una inversión de su parte. Este chequeo crediticio se podría hacer a través de una compañía especialista como Dun y Bradstreet (<http://www.dnb.com>). Un banco no da generalmente evaluaciones del crédito de sus clientes.

Contactando partners

Usted puede entrar en contacto con potenciales socios comerciales interesantes por correo o e-mail y seguimiento telefónico algunas semanas después. Vea también el capítulo 3.1.3 del manual de la exportación de CBI “Exportando a la UE”. Aunque usted puede iniciar una comunicación por correo o email, se recomienda que haya una cierta comunicación personal antes de que un socio comercial sea seleccionado.

Más información

Las bases de datos de las empresas como: <http://www.kompass.com> (usan password), <http://www.alibaba.com> (búsqueda de categoría) and <http://www.europages.net> (seleccione el lenguaje y luego busque el producto)



Herramientas de marketing para exportar

El paso siguiente en su plan de exportación es elegir sus herramientas de marketing. Esta sección discute las herramientas específicas de la industria para el producto de exportación, selección del socio, determinación del costo y el precio y promoción.

Producto de exportación	Tipo	Marca	Requerimientos de los productos básicos	Requerimientos organizacionales
Primer paso: usted debe definir el producto que está faga los requisitos de . mercado y con eso al comprador de la UE. Los estándares de calidad . juegan un papel importante en esto pues darán confianza a los . potenciales clientes. Es recomendable, ciertamente para los exportadores . nuevos, centrarse en uno o dos productos y especializarse en éstos para . poder proveer a su cliente de un producto excepcional. Una vez que el . cliente esté satisfecho, la gama de productos podrá ser ampliada . ejemplo, la figura siguiente podría ayudar a los exportadores a especificar	Original del producto Marca propia o . Bajo licencia Tailor made Producto único . Marca propia y . Especializar	Producto que está faga los requisitos de . Marca propia o . Bajo licencia Producto único . Marca propia y . Especializar	Estilo . Factores medioambientales . Precio y material Uso casual . Slip on . Costos para . Factores medioambientales . Precio .	Staff de Ventas y marketing . Cliente-amigablemente responsable . Velocidad y fiabilidad Staff de Ventas y marketing . Contacto de Mercado cercano . Departamento de desarrollo de nuevos productos

Subraya los prerequisites básicos por tipo de producto para tratar con la UE

Determinación del costo y del precio

La mayoría de los exportadores cotizan en euros (€) a los clientes europeos. Los precios y los márgenes son influenciados por un número de factores, dependiendo de donde usted está vendiendo en la cadena de distribución. Los mayoristas y otros importadores basan su costeo en una base CIF y aplican sus márgenes. El costo aterrizado para el importador es el F.O.B. (libre a bordo) costo más el costo de entrega, seguro y arancel, si fuera aplicable. Si los exportadores encuentran que sus márgenes de beneficio son demasiado bajos, deben intentar reducir costos o ajustar márgenes. Si esto no es posible, la exportación no debería proceder. Los márgenes varían grandemente, dependiendo del tipo de producto y del canal minorista. Los minoristas del calzado marcan por encima de los precios un 100% o más.

Los proveedores pueden shockearse por el nivel de marcado que le cargan algunos minoristas. Aunque los costos de producción han venido bajando, otros costos (e.g. dirección, gastos indirectos, transporte, mantenimiento de stocks, costos de ventas, costos de promoción, etc.) en la cadena han ido subiendo, y son estos costos, los que tienden a explicar una parte más grande del precio de venta que el precio de compra, que está basado en el coste de producción. Desde el punto de vista de los exportadores, el costo de quiebre para el calzado de cuero ha sido calculado en 70% para los materiales, el 15% para los costes de trabajo y el 15% para la dirección y el beneficio.

Algunos puntos de interés de considerar cuando se fija un precio de exportación son:

Apunte a practicar el precio que el mercado fijará. No sobrepase el “precio señalado”, el precio fijado por el mercado para productos similares. Debería estar de acuerdo con los precios del competidor;



El precio debe reflejar los niveles de calidad, entrega y promoción de la empresa;

Tenga presente que no es fácil aumentar precios una vez que usted ha acordado un cierto precio;

La fijación del precio es una mezcla de conocer sus costes domésticos y calcular los costes que usted incurrirá en entregar y mantener sus actividades en el mercado;

El precio negociado depende del INCOTERM, los medios de pago, las condiciones de crédito y el riesgo de la moneda, las cantidades y el medio de transporte

Los tipos de cambio fluctúan. La mayoría de los compradores se cubren por adelantado.

Para el envío de la primera vez, se debería negociar una carta de crédito (L/C), mientras que los socios comerciales en la UE pagan generalmente en “cuenta abierta”, es decir, transferencia bancaria después del recibo de la factura. Este método no requiere ningún documento, tiene bajos costos y se puede hacer rápidamente.

Las condiciones de expedición más comunes para el calzado son F.O.B. o CIF.

Elaborando una oferta

Hay dos clases de ofertas:

- ***Oferta general – o introducción de la empresa***

El propósito de una oferta general es atraer el interés de los futuros compradores o de los socios comerciales que a usted no lo conocen. Una oferta general consiste en enviar un perfil breve de su empresa y dar una idea de su gama de productos con una indicación de precios. En una carta personal, introduzca brevemente su empresa e informe las ventajas de comenzar una relación comercial con su empresa, cuáles son sus propuestas de ventas (USPs unique selling propositions) etc.

- ***Oferta especial***

Una vez que usted conozca al socio comercial personalmente o después de que haya hecho el contacto inicial, realice una oferta específica. Esto está legalmente atando por cierto período de tiempo y a menudo se basa en un pedido específico del socio comercial. Usted debe por lo tanto ser capaz de satisfacer sus términos del contrato. Es recomendable explicar completa y detalladamente las especificaciones del producto y otras condiciones del contrato.



Promoción

En la industria del calzado, hay un número de técnicas promocionales importantes, a las que usted debe apuntar para cubrir sus actividades de marketing. Esta no es una lista exhaustiva, pero los elementos clave son:

Catálogo o brochure

Es esencial que usted pueda mostrar una clara fotografía de cada uno de sus productos, junto con las especificaciones técnicas principales y las ventajas funcionales que se relacionan a cada producto. Usted lo utilizará para enviar a los clientes (quizás en un mailing) o para mostrarlo en una presentación.

Más información

Descubra cómo sus competidores han elaborado su folleto. Usted verá muchos tipos diversos de folletos en las ferias comerciales (véase abajo).

Website

Estar on line es fundamental. Especialmente considerando que la confianza y la credibilidad son los desafíos más importantes para los exportadores D.C., un buen web site podría superar este problema. Un web site ofreciendo productos bien definidos, ventajas competitivas (e.g. USP, calidad, reducción de costes y fiabilidad en la entrega) y una lista de otras, ayuda a los clientes a crear un ambiente digno de confianza.

Publicidad

La publicidad puede ser costosa, pero la selección cuidadosa de la revista comercial de calzado más conveniente puede ser un método objetivo eficaz para alcanzar nuevos clientes potenciales. Tenga cuidado que el coste de producir su anuncio no compensa el coste de espacio de publicidad. Alternativamente, la prensa comercial podría ser también utilizada para conseguir publicidad libre proveyéndolos de un lanzamiento de prensa. Sin embargo, usted no tiene garantía que siempre le darán el espacio.

Participación en ferias

Participar en ferias comerciales puede ser costoso, así que sería mejor primero visitar algunas veces una feria antes de tomar un compromiso. Una vez que usted decida participar en una feria comercial, un planeamiento adecuado se requiere para maximizar el resultado de la asistencia. Por ejemplo usted deberá compilar una lista potencial de los clientes que pueden asistir a la feria, deberá contactarlos con anticipación e intentar arreglar las citas para que visiten su stand, usted deberá discutir con expertos cómo su stand debe ser presentado, usted deberá también guardar un registro de todos sus contactos y seguirlos correctamente después de la feria.

Hay muchas ferias del calzado en la UE pero las principales son:



GDS (International Shoe Fair) en Düsseldorf, Alemania, dos veces al año en marzo y septiembre (<http://www.gds-online.com>).

MIDEC en París, Francia, dos veces al año en febrero y septiembre <http://www.midec-paris.tm.fr/fr/indexfr.html>

MICAM en Milano, Italia, dos veces al año en marzo y septiembre (<http://www.micamonline.com>).

Exporivaschu Riva del Garda Italia, enero y julio <http://www.exporivaschuh.it/>



REPORTE GLOBAL DE LA INDUSTRIA DE CALZADO

ANEXO N° 1

OBSERVACIONES

NOTAS INTEGRATIVAS

www.pisie.org © 2007 Pisie, P.IVA 01927930188

via Matteotti, 4/a P.O. BOX 72-PTB - 27029 Vigevano (PV) - Italy

Organismo Non Governativo - Decreto Ministero degli Esteri 1999/128/004384/0
Ente Morale - Decreto Ministero degli Esteri 2000/340/006086/3

29 de noviembre de 2010



Indice

Introducción	5
1. Consumo en pares en Estados Unidos, Europa y Japón	6
2. Comportamiento tasa de cambio, y sus repercusiones, caso China.....	10
Países maduros y países emergentes.....	10
Empresarios proteccionistas?	11
La tendencia a la revaluación del Renmimbi.....	12
Barreras restrictivas al comercio de calzado.....	13
3. Comparativo de costos en mano de obra en los grandes productores.....	16
4. Que están haciendo los demás países que Colombia no ha hecho.	17
Las bases de la competencia	17
Competitividad por precio	19
Competitividad por producto.....	20
Competitividad por marketing	21
Mercado global y nuevas posibilidades.....	21
Las empresas de calzado en algunos países lograron superar las diferencias y aprender del mercado	21
Vietnam: un sector de calzado OEM de éxito	22
Enseñanza del caso Vietnam.....	24
Ejercicio de comparación.....	25
5. Las principales empresas productoras en los principales mercados.	27
Grupos de producto	28
Segmentación de mercado	29
Tendencias.....	33
6. Mercados a trabajar en el corto y mediano plazo.	38
Mercados a corto plazo	40



Mercados a mediano plazo	40
7. Revisión de las memorias del Panel Mundial de calzado.....	42
El Informe.....	42
Comentario.....	43



Tabla de Figuras

Figura 1 Tabla calzado: Producción, comercio y consumo 2008	7
Figura 2 Importaciones de calzado en el mundo - 2009: principales 50 países importadores	7
Figura 3 UE 27 Importaciones de calzado en el 2009: valor total y detalle de los principales países	8
Figura 4 - 2009, Importaciones de calzado en USA: los principales 20 países proveedores	8
Figura 5 – 2009 Importaciones de calzado en Japón: los principales 20 países proveedores	9
Figura 6 Tipos de cambio referidos al IPC	13
Figura 7 mapa de las exportaciones chinas de calzado y de las tarifas aduaneras de ingreso	14
Figura 8 Barreras restrictivas al comercio de calzado	15
Figura 9 Salarios comparados	16
Figura 10 Ciclo de vida de la empresa de calzado	19
Figura 11 Benchmarking: China India Brasil Vietnam Indonesia Italia Colombia	26
Figura 12 Mayores marcas internacionales de calzado	27
Figura 13 Segmentación del mercado europeo según un estudio GFK	37
Figura 14 Exportaciones de calzado de Colombia: flujos de mercado y barreras arancelarias	39
Figura 15 mercado del calzado en Sudamérica	41
Figura 16 Producción de calzado y población	47



Introducción

En relación al informe sectorial presentado el 25 de octubre 2010, titulado “reporte global de la industria de calzado”, se realizaron integraciones como respuesta a algunos comentarios y pedidos de profundización presentados durante el encuentro con el Dr. Florez, presidente Ejecutivo de ACICAM.

El presente informe contiene la introducción y contextualización de la intervención de consultoría con el objetivo de identificar la oferta del sector calzado en Colombia con potencial exportador, en el corto y mediano plazo.

Específicamente el informe inicial se propone describir el contexto en el cual será posible identificar nuevas oportunidades de mercado para la oferta del sector de calzado colombiano.

Los temas objeto de profundización son los siguientes:

1. Consumo en pares en Estados Unidos, Europa y Japón
2. Comportamiento de la tasa de cambio, y sus repercusiones, caso China.
3. Comparativo de costos de la mano de obra en los grandes productores.
4. Que están haciendo los demás países que Colombia no ha hecho.
5. Las principales empresas productoras en los principales mercados.
6. Mercados a trabajar en el corto y mediano plazo.
7. Revisión de las memorias del Panel Mundial de calzado



1. Consumo en pares en Estados Unidos, Europa y Japón

Actualmente los datos disponibles son publicados por diversas fuentes, entre las más confiables y homogéneas citamos a Eurostat, SATRA y Comtrade.

Según la síntesis de los datos disponibles Eurostat, SATRA y Comtrade para los E.E.U.U., EU27 y Japón, el consumo estimado de pares de calzado en 2008 para la Europa de 27 miembros es de 2,86 mil millones, en Estados Unidos es de 2,2 mil millones y en Japón es de 699 millones.

La oficina de estadística de la Comunidad Europea (Eurostat) es el brazo estadístico de la Comisión Europea; recoge y elabora datos de la Unión Europea con fines estadísticos, promoviendo el proceso de armonización del enfoque estadístico entre los estados miembro. Su misión es proveer a la Unión Europea de un servicio informativo estadístico de elevada calidad.

Los datos SATRA son recabados del boletín “Mercados Mundiales de Calzado 2010”. Los mercados mundiales del calzado de SATRA contienen una amplia gama de información de mercado, incluyendo las estadísticas más recientes publicadas para la producción, las importaciones, las exportaciones y el consumo de los países comercializadores de calzado. Las tendencias globales y regionales de la industria se discuten y se repasan, junto con la información sobre la estructura de la industria, localización geográfica, población, consumo per cápita y moneda. Las principales regiones del calzado son cubiertas por abarcadores perfiles de país. Los datos SATRA tienen la característica de estar expresados en número/pares. Sin embargo, donde no están disponibles las estadísticas de fuentes oficiales, se han estimado. Por lo tanto, se debe tener precaución al comparar estadísticas de producción de diferentes países a causa de las diversas bases estadísticas. El mercado informal podría ser incluido o excluido de las estimaciones, subestimando o sobrestimando el producto general. En algunos casos, la nueva información para un país podría estar en conflicto con años precedentes a causa del uso de fuentes alternativas de información.

La información de **Comtrade** provee a los usuarios de indicadores de performance de exportaciones, demanda internacional, mercados alternativos y el rol de los competidores. El mapa comercial cubre 220 países y territorios y 5300 productos del Sistema Armonizado. Esta División de Estadísticas de las Naciones Unidas (UNSD) proporciona acceso a la información y datos sobre Estadísticas Internacionales del Comercio de Mercancías (IMTS) y el trabajo de la Sección de Estadísticas de Comercio y Mercadeo Internacional (IMTSS). El mercado informal no es incluido y las estadísticas son expresadas mayoritariamente en valor, no siempre en volúmenes.

A continuación se presentan tablas y gráficos que confrontan consumo y comercio internacional de calzado con el total mundial y con China que es el mayor productor.

Millones/pares	Producción	Exportaciones	Importaciones	Consumo
EU 27	606	178	2.430	2.858
USA	-	42	2.200	2.228
Japón	105	2	596	699
China	10.030	8.120	34	1.944
Mundo	15.879			

Fuente: Elaboración PISIE con datos Eurostat, Satra, Comtrade

Figura 1 Tabla calzado: Producción, comercio y consumo 2008

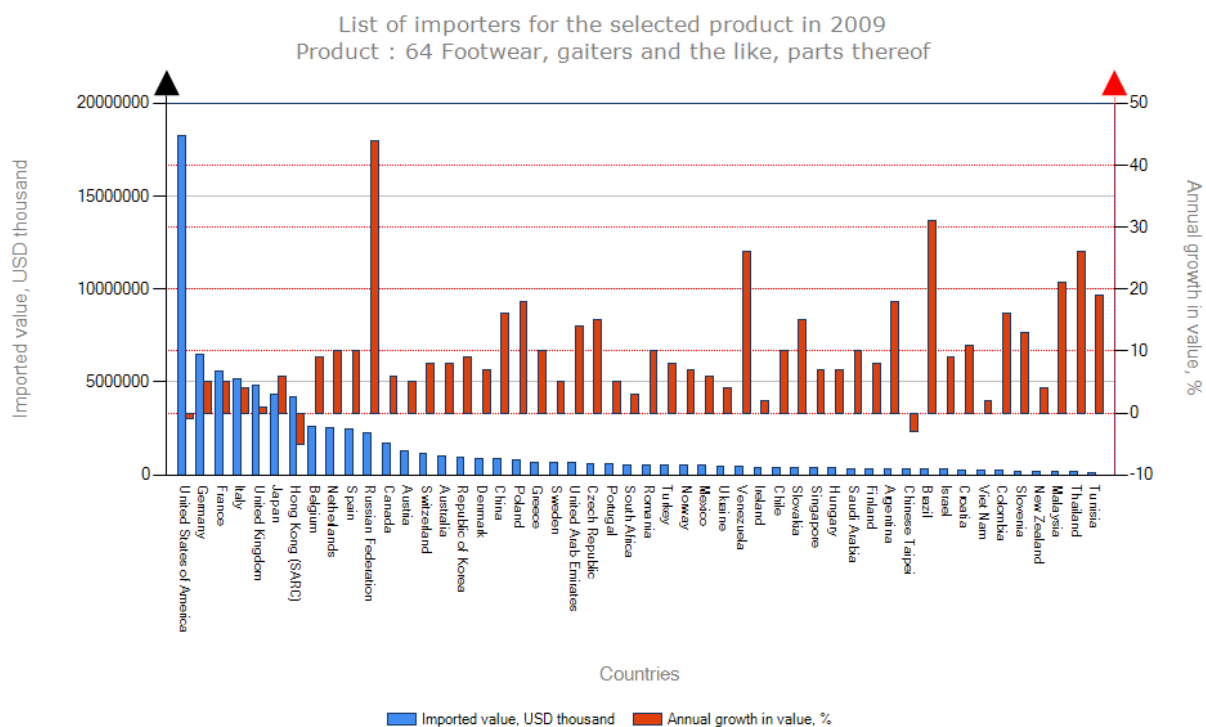


Figura 2 Importaciones de calzado en el mundo - 2009: principales 50 países importadores

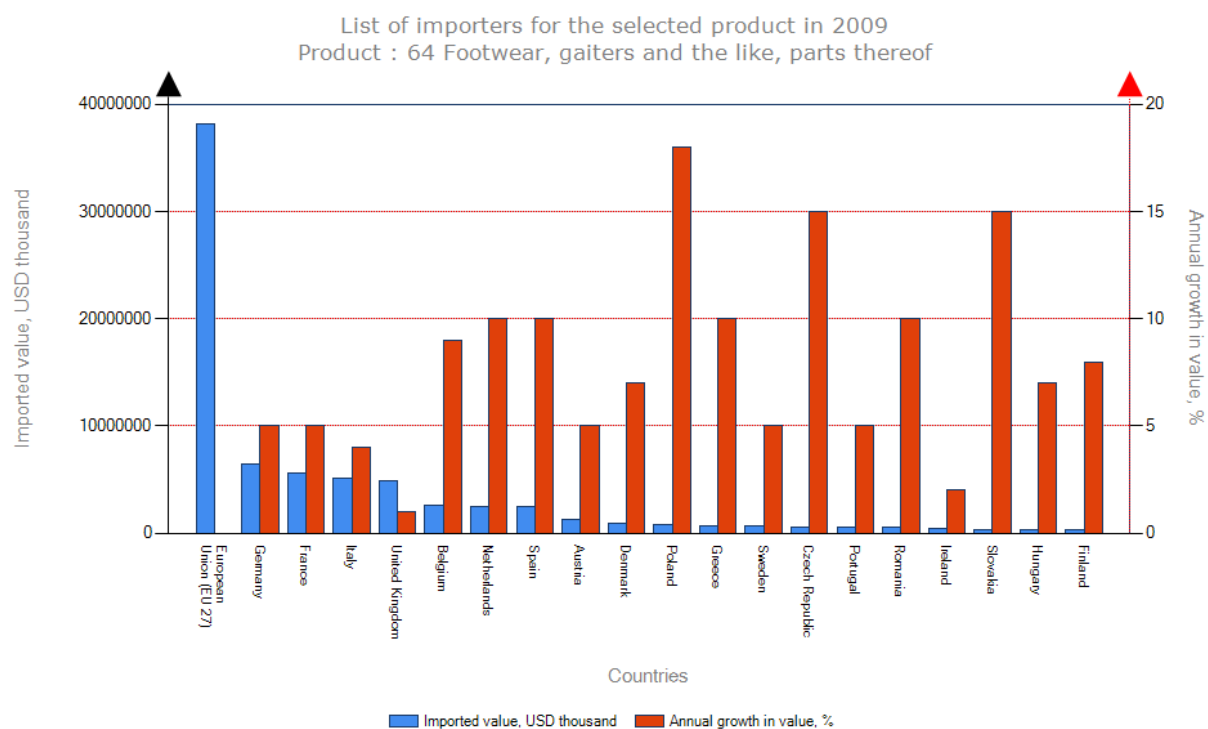


Figura 3 UE 27 Importaciones de calzado en el 2009: valor total y detalle de los principales países

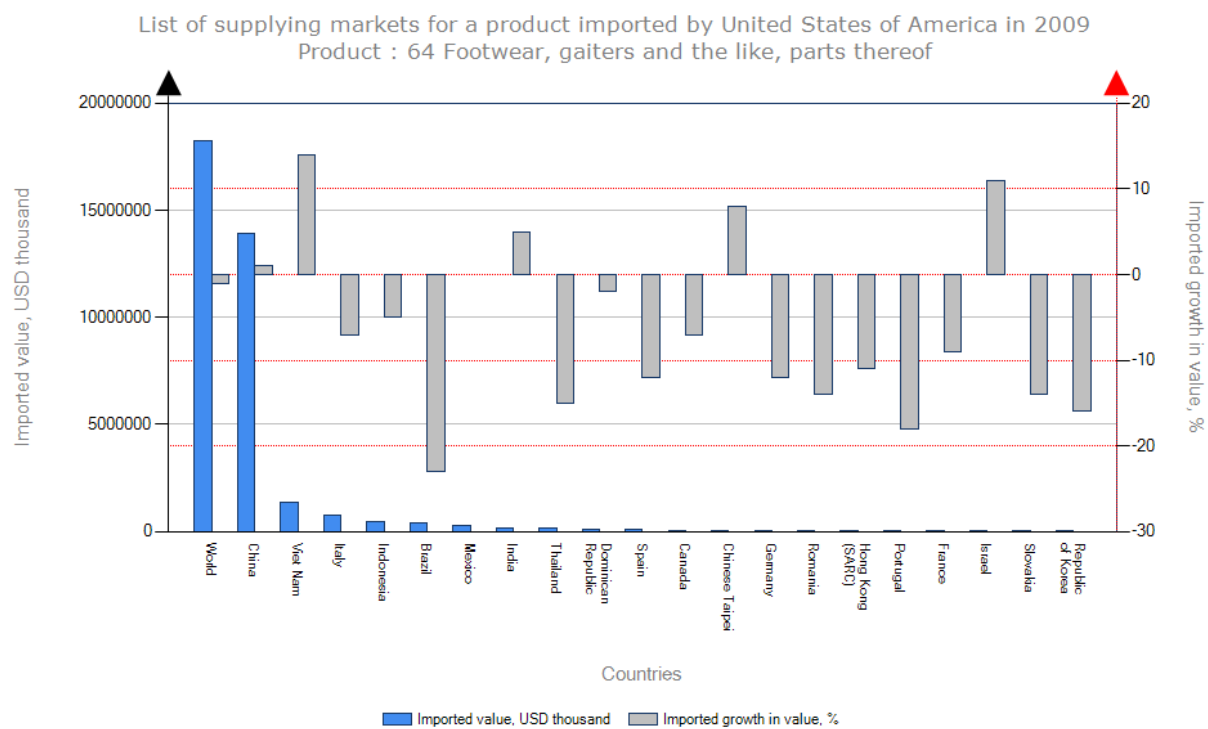


Figura 4 - 2009, Importaciones de calzado en USA: los principales 20 países proveedores

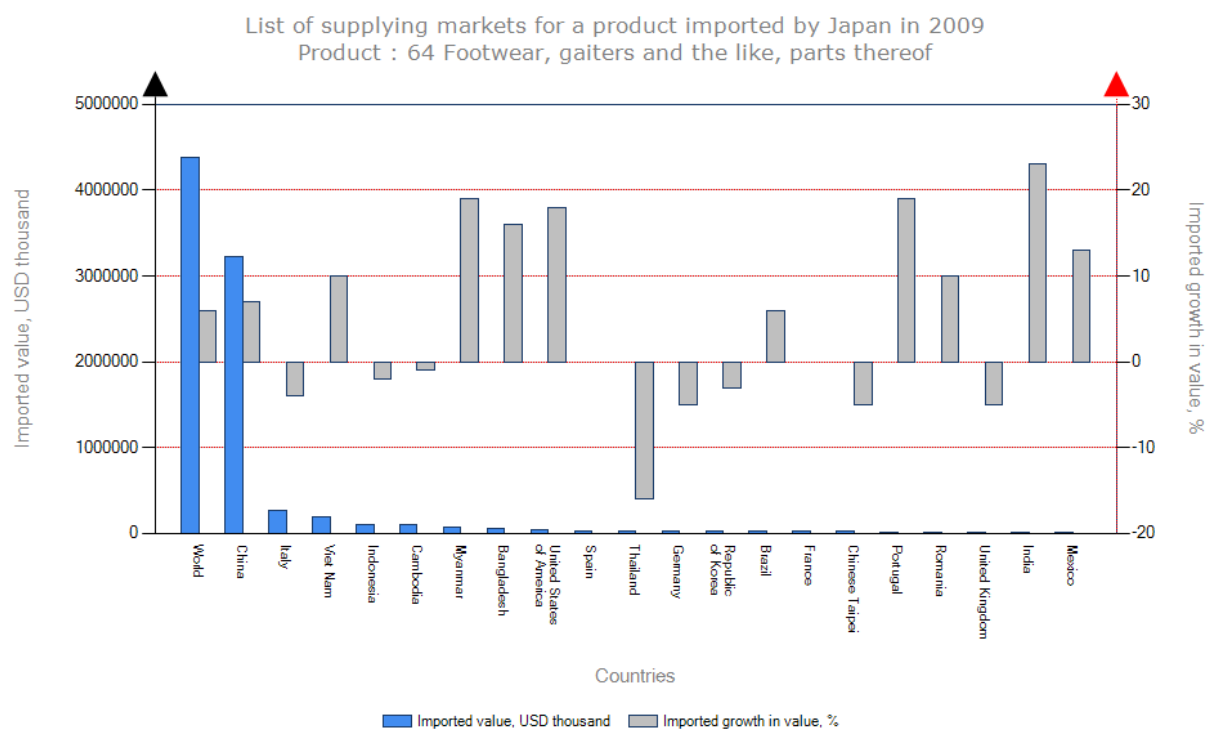


Figura 5 – 2009 Importaciones de calzado en Japón: los principales 20 países proveedores



2. Comportamiento tasa de cambio, y sus repercusiones, caso China

Se habla a menudo sobre la “guerra de monedas” y sobre la distorsión de los tipos de cambio. Las autoridades monetarias acuerdan sobre la necesidad de moverse hacia paridades de cambio determinadas por los mercados, de modo que los cambios flexibles reflejen la fuerza fundamental de las economías. Sin embargo, el problema del sistema económico internacional no es aquél de los cambios. Basta mirar los datos de Estados Unidos, China, Europa y Japón. Por lo tanto no se puede enfrentar en términos de guerra de monedas, lo que al máximo es el síntoma de una enfermedad que tiene origen en otra parte. El punto crucial es la fuerte divergencia entre los principales países del mundo con relación a los objetivos de crecimiento y de estabilidad económica. El documento final emitido al término del G20 de Seúl (12/11) advierte a quién “maneja una moneda de reserva”, es decir el dólar, “a vigilar la volatilidad excesiva y los movimientos desordenados”. Por lo tanto, se pone en acto un programa para reducir las disparidades entre las naciones con fuertes superávits comerciales y las naciones con déficits: el G20, con la ayuda del Fondo Monetario Internacional, preparará las “líneas guías basadas en varios indicadores”, para señalar por adelantado los desequilibrios excesivos e indicar las terapias para reducirlos. En suma, los líderes del G20 han comenzado a comprender los problema de los otros, evitando de recurrir a movimientos unilaterales peligrosos para todos. Es necesario también considerar que, específicamente en el sector del calzado, son hasta ahora muy difusas las barreras arancelarias correctivas del precio de los productos importados de los países asiáticos.

Países maduros y países emergentes

Después de la crisis de 2008 se aceleraron las divergencias entre los países con vieja industrialización que no logran crecer más y los países emergentes que crecen demasiado, al punto de temer la inflación y fijar restricciones a los movimientos de capitales, así como aumentaron también las variaciones entre países con fuertes superávits comerciales (China y Alemania) y los países afectados por déficits estructurales en las cuentas externas (Estados Unidos).

Las instituciones políticas de los países con mayores dificultades, empeñadas en encontrar un punto de reequilibrio y solicitadas por los propios ciudadanos a resolver lo más pronto posible la crisis económica, han encontrado a menudo un camino de fácil propaganda al abrazar la causa del proteccionismo contra China por la vía del Yuan subvaluado.

En realidad el tipo de cambio del Renminbi¹ es solamente uno de los factores, y quizás ni siquiera el más importante, sino que se encuentran en la base, los importantes surplus comerciales y de la parte

¹ El Renminbi es la moneda de la República Popular China, y literalmente significa moneda del pueblo. Es por lo tanto sobre el Renminbi, que se calcula el tipo de cambio oficial con el dólar y con las otras monedas de curso legal. El Yuan es la unidad de base del Renmimbi, en chino significa literalmente “redondo” y tiene la misma raíz de “won” y de “Yen”, las monedas respectivas de Corea y de Japón. Cada yuan vale 10 jiao que a su vez se divide en 10 fen. El mayor corte del



corriente de China. Para resolver el problema del desequilibrio global, China, Estados Unidos y todo el G20 tendrán que trabajar conjuntamente y adoptar un paquete de reformas más amplio, que no focalice solo en el régimen del tipo de cambio, sino también en reformas estructurales internas en los respectivos países. Una atención concentrada exclusivamente en el tema del tipo de cambio del renminbi terminaría probablemente siendo ineficaz y contraproducente. Entre la mitad del 2005 y mitad del 2008, el renminbi se ha apreciado un 22% con respecto al dólar y un 16% en términos reales efectivos. Pero los desequilibrios externos de China han continuado a ampliarse rápidamente.

Empresarios proteccionistas?

Para los políticos, agitar la bandera proteccionista puede ser útil en el breve plazo para conseguir el consentimiento, o reducir las protestas internas, para confortar a los desocupados y otros de carácter estrictamente político. Para los empresarios del sector privado ver la causa de las dificultades comerciales en la subvaluación de la moneda china, como ha hecho por ejemplo el V Foro Latinoamericano del Calzado en Ambato, puede ser frustrante, como siempre son las batallas en defensa de un mercado pequeño contra un gran mercado (mercado regional latinoamericano -- 1.2 mil millones de pares, contra el mercado mundial -- 14 mil millones de pares-) y desviante, un contrasentido que puede llevar a escenarios muy peligrosos a la economía mundial en su conjunto. Una guerra comercial antiorienta o una apreciación repentina del renminbi minaría la confianza del inversionista internacional y llevaría a una recuperación de la inflación con una consiguiente caída del consumo. Los empresarios del sector, en cambio, deben colaborar para elaborar las reglas en beneficio de los consumidores que no se limite a la sola política del tipo de cambio.

El centro de la industria del calzado de Ecuador, Ambato, fue el lugar del Quinto Foro Latinoamericano del Calzado realizado los días 12 y 13 de agosto. Los países participantes fueron México, Venezuela, Brasil, Colombia, Perú, Argentina, Chile y Ecuador. La organización de este foro continental estuvo a cargo de la Cámara del Calzado de Tungurahua (CALTU) y la agenda incluyó una discusión sobre la realidad de la industria del calzado en América latina. Un tema de importancia fue el comercio exterior y los peligros planteados por las importaciones masivas en el mercado latinoamericano desde Asia Sur-Oriental y más especialmente desde China. El calzado todavía está llegando a América Latina desde China a precios indicados como “debajo del costo de producción” haciendo imposible para los fabricantes locales competir.

Esta posición, expresada por los participantes del foro del calzado, se inserta en la corriente de creencia según la cual, el crecimiento global sería más alto si los productos de consumo pudieran venderse a precios más altos que los actuales.

renminbi es el billete de 100 yuan. El corte más pequeño es la moneda o el billete de 1 fen. El Renmimbi fue introducido por el Banco Central chino en diciembre de 1948, es decir, aproximadamente un año antes de la revolución comunista que hizo nacer la República Popular de China.



Intentemos imaginar algunos escenarios en los cuales los empresarios proteccionistas obtengan lo que ellos piden, es decir que China sea forzada a apreciar su moneda significativamente, digamos un 40%. Si el ajuste del tipo de cambio fuera impuesto repentinamente, implicaría probablemente dificultades notables para las empresas chinas. Los resultados podrían ser dos. Primero, las empresas chinas no podrían más exportar debido a la pérdida inesperada de competitividad. El vacío del mercado producido por la salida de los productos chinos sería cubierto por otros países de bajo costo, como Vietnam o la India. Las empresas locales de los países competitivamente en desventaja no podrían competir con estos países. Por lo tanto, no se tendrían nuevos puestos de trabajo sino que crecería la tasa de inflación.

El segundo resultado posible es que China continúe a exportar en el mercado latinoamericano a precios más elevados pero con beneficios más bajos. Eso empujaría al alza, y en manera significativa, las tasas de inflación de los países de Sudamérica y forzaría a los bancos centrales a endurecer su política monetaria rápidamente. Dos pasos que podrían dañar el crecimiento en el continente sudamericano, que todavía no se sostiene sobre bases sólidas.

La tendencia a la revaluación del Renmimbi

En los últimos quince años, la moneda china se ha revaluado casi un 60% en términos reales efectivos, es decir respecto a todas las principales monedas y teniendo cuenta del diferencial de los precios al consumo (figura sucesiva: tipos de cambio ajustados al índice de precios al consumo - IPC). Casi la mitad de la revaluación es debida a los diferenciales de inflación. Aún en el 2010 los precios al consumo en China deberían crecer más del doble de lo que aumentarán en los Estados Unidos y Europa (3.5% contra 1.5%). Si tuviéramos un indicador confiable de los costos unitarios chinos del trabajo, probablemente, la revaluación del yuan habría sido también más sustancial, ya que el coste del trabajo en China, sobretudo en los sectores expuestos a la competencia internacional ha conocido una dinámica superior al costo medio de vida. Sostener que el gobierno y las autoridades monetarias chinas han impedido la revaluación del yuan es por lo tanto erróneo. Al máximo puede decirse que han frenado una revaluación retenida por ellos incompatible con el modelo de desarrollo *exportador* típico de casi todos los países en la fase del despegue económico.

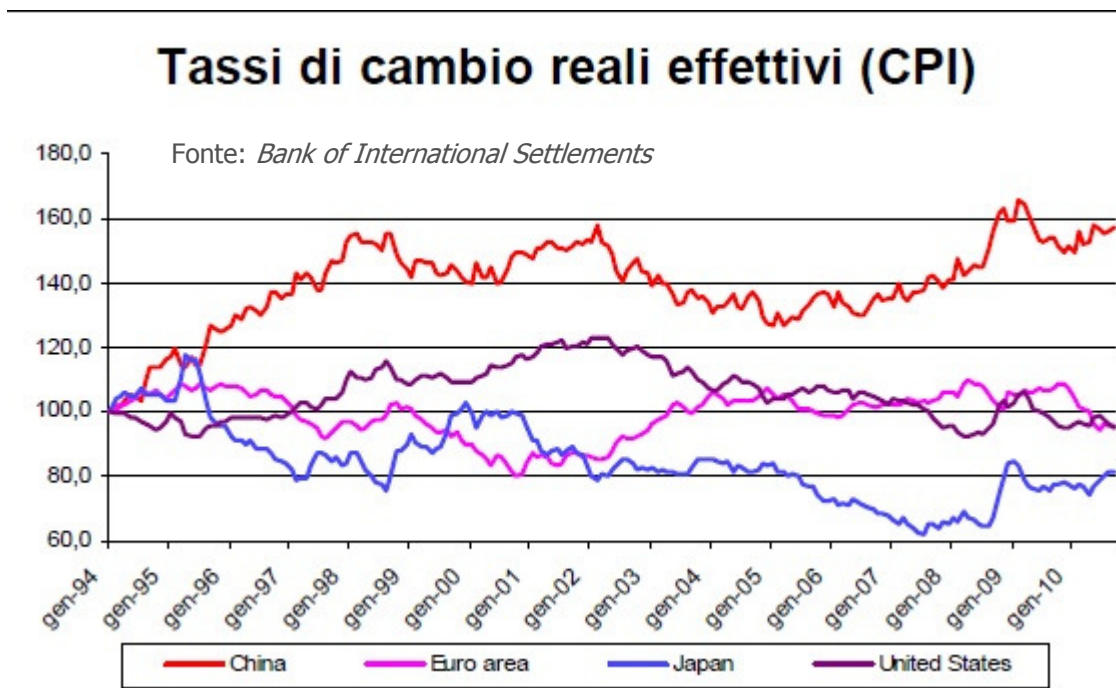


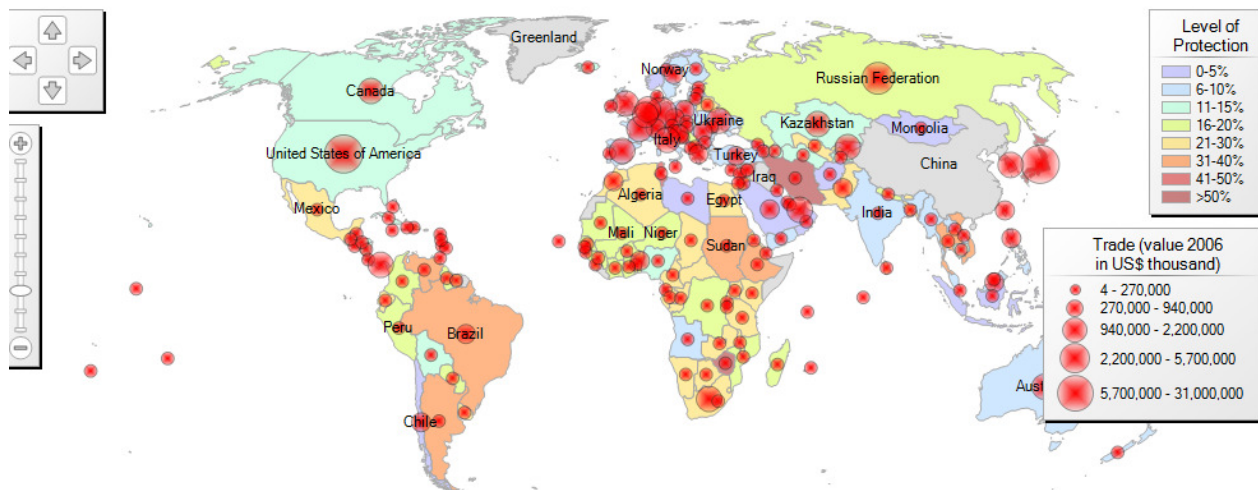
Figura 6 Tipos de cambio referidos al IPC

Barreras restrictivas al comercio de calzado

El siguiente mapa indica la relación entre exportaciones chinas y tarifas arancelarias de ingreso a nivel mundial. El territorio sudamericano está protegido medianamente por barreras comprendidas entre el 17% (Perú) y el 34,8% (Argentina), con la excepción de Chile, donde la importación es muy abierta.

En cambio, la tabla mundial elaborada por la “Federation of European Sporting Goods Industry” a junio de 2010, indica como la mayor parte de las medidas proteccionistas o anti dumping arancelarias para la defensa de las producciones nacionales de calzado a nivel mundial fueron erigidas para la defensa de las producciones nacionales contra las importaciones de calzado chino.

Tariffs that different importing countries apply to the product **(64) Footwear, gaiters and the like; parts of such articles originating from China.**



Fuente: Comtrade

Figura 7 mapa de las exportaciones chinas de calzado y de las tarifas aduaneras de ingreso

Fuente: Comtrade

País importador	Países de origen objetivo	Tipo de medida	Período y fechas	Efecto
Argentina	China	Anti-dumping & Licencia de importación	Cargas provisionales en julio 2009. Cargas definitivas desde marzo 2010. Cargas implementadas por 5 años	Medida definitiva: mínimo valor FOB de \$13,38/par.
Brasil	China	Anti-dumping & Licencia de importación	Medidas implementadas desde 2008. Cargas definitivas impuestas en marzo 2010 por 5 años	Medida definitiva: carga fija de \$13,85/par
Canadá	China	Anti Dumping para determinado calzado resistente al agua, hecho de plástico o goma.	Setiembre 2009 Tribunales de Comercio Internacional Canadienses no encuentran dumping. Octubre 2009 la Agencia de Servicio de Frontera inició reinvestigación de los valores normales y precios de exportación para productos Made in China.	Caso pendiente. Posible carga ad valorem de 52.3%
Ecuador	Todos	Incremento tarifario (medida de balanza de pagos)	Implementado en enero 2009 y extendido a junio 2010	10 % ad valorem más 6 USD por par
Unión Europea	China; Vietnam	Anti Dumping – calzado con capellada de cuero (excluyendo STAF)	Prolongación de la medida hasta el 31 marzo 2011	China: 16.5%; Vietnam: 10%
México	China	Medida transitoria negociada	Implementado en 2008	Eliminación resultados AD. Reducción escalonada de cargas: 2008:100%; 2009: 95%; 2010: 90%; 2011:70%. Calculada sobre la diferencia entre el FOB y el mínimo precio de referencia.
Rusia	China, Unión Europea, USA, Indonesia, Vietnam, Tailandia	Perfiles de riesgo, (medidas aduaneras internas para asegurar un mínimo de valoración en aduana)	Desde enero 2010	Para calzado con capellada de cuero (taric 6403) precio de riesgo mínimo: Indonesia: 24 USD China, Vietnam, Tailandia: 21 USD, cargas aduaneras regulares de 10% (pero no menos de 1,8 USD)
Taipei China	China	Anti Dumping	Desde julio 2007	43,46 %; compromiso de precio para determinados proveedores
Turquía	Todos (excluidos algunos países en desarrollo)	Salvaguardas	Desde Agosto 2006. Renovado en Agosto 2009 por 3 años adicionales	Cargas de importación adicionales 6402: \$1.70/par 6403: \$2.55/par 6404: \$1.70/par 5 centavos de USD de reducción
Ucrania	Todos	Medidas nacionales de reactivación ante la crisis económica global.	Implementada en marzo 2009 por 6 meses. Expiró.	Incremento de 13% aplicable a todo el calzado y prendas de vestir

Figura 8 Barreras restrictivas al comercio de calzado

3. Comparativo de costos en mano de obra en los grandes productores

Listamos a continuación los sueldos expresados en costo por hora bruto y neto para el sector de calzado de algunos de los mayores países productores, comparados con el costo de referencia en Colombia. La remuneración se basa en 14 figuras diversas, incluyen los días de trabajo, las vacaciones y los festivos. El parámetro horario hace referencia al promedio de los sueldos mensuales para los trabajadores de sexo masculino.

Colombia se coloca en una posición intermedia entre los países de bajísimo costo (Paquistán, Indonesia, Vietnam, India y México) y los de costo alto y altísimo (Turquía, Brasil e Italia), en compañía de China y Tailandia.

	Mayores productores	Producción	Costo horario del trabajo (EURO)		Salario mín.legal
Grupo salarial	2008	Millones/pares	Salario neto	Salario bruto	Euro/mes
Inferior a Euro. 2,00	Pakistan	280	0,9	1	70
	Indonesia	597	1	1,2	-
	Vietnam	715	1,1	1,2	124
	India	909	1,2	1,4	125
	México	169	1,4	1,6	72
Hasta Euro. 4,00	China	10.030	2	2,5	126
	Tailandia	255	2	2,2	-
	Colombia	55	2,6	3	273
Hasta Euro. 8,00.	Turquía	169	3,3	4,4	-
	Brasil	816	4	4,9	297
Más de Euro. 8,00	Italia	225	8,8	16,7	-

Fuente: Elaboración PISIE con datos de SATRA, UBS y ILO

Figura 9 Salarios comparados



4. Que están haciendo los demás países que Colombia no ha hecho.

La vocación industrial del calzado de la producción colombiana se concentra en el sector de productos “populares” de precio bajo, porque éstos son los productos vendidos principalmente en el mercado local. La capacidad de practicar precios bajos ha consentido el desarrollo inicial de la exportación, que se ha consolidado hacia los países fronterizos, similares en la lengua, cultura y clima. Sin embargo, si la capacidad de practicar precios bajos, es decir relativamente inferiores respecto al de los competidores cercanos, ha consentido el desarrollo inicial de la exportación, el producto calzado se compone indudablemente de una mezcla de factores que en la evolución del mercado adquieren siempre más importancia como factores de la competitividad, más allá del factor precio. Éstos son la calidad de los materiales, la calidad de la elaboración, el diseño, el contenido de moda, la imagen de marca y la imagen nacional. Relativamente a los factores cualitativos y externos, Colombia no parece haber hecho progresos. El sector del calzado parece encontrarse ahora en un punto particular: la competencia en los mercados internacionales no puede apoyarse solamente en los productos anónimos que tienen su punto de fuerza en los precios bajos, también porque siempre se encuentra alguien que puede practicar precios más bajos. Los sectores productivos del calzado de los países que han tenido éxito recientemente, demuestran que han tenido la capacidad de beneficiarse del mercado OEM² (producción a través de terceros) antes, para crear después un sistema de empresas que ambicionan una producción con marca propia, adecuándose con estructuras organizativas en grado de asegurar calidad y confiabilidad en el contexto de la competencia internacional.

Las bases de la competencia

En resumen, las lógicas del desarrollo competitivo del sistema de cueros y calzado pasan a través de dos factores:

- **Factores precio:** ligados esencialmente a las tradicionales ventajas del costo de la mano de obra, que incide en medida relevante sobre el precio del producto semi-terminado y final.
- **Factores no-precio:** en referencia al aumento de la competencia en los mercados internacionales relativamente a la utilización de los factores precio (bajo costo de la mano de obra) por parte de los nuevos actores aparecidos en el mercado, adquieren una importancia

² Producción a través de terceros: OEM es el acrónimo de Original Equipment Manufacturer



esencial factores como la tradición y la reputación de la producción (o imagen del producto) vinculados a la capacidad de crear moda. La tasa de innovación que el sistema está en grado de expresar y la capacidad de servicio hacia los potenciales clientes resulta hoy el rol determinante para ganar en los mercados evolucionados (flexibilidad, rapidez de respuesta, tiempos de entrega).

En todo esto siempre adquiere mayor importancia la relación producto/imagen País.

Los factores ligados al costo de la mano de obra o a la disponibilidad de materias primas deben ser vistos como los primeros puntos de fuerza sobre los cuales el sector ha basado su escalada al mercado internacional. En esta fase los directos competidores son los países industrializados y sus procesos productivos internos, cuya superación viene, a continuación, ulteriormente propiciada, en la fase de desarrollo del sector, por parte de elementos vinculados a la especialización productiva y a la explotación del efecto experiencia.

Cuando en el área competitiva hacen su aparición los países en vías de desarrollo (PVD) y, al mismo tiempo, los países industrializados (PI) reducen de manera sustancial su presencia, las ventajas basadas exclusivamente en los sistemas de producción constituyen la base sobre las cuales establecer nuevas políticas competitivas, fundadas sobre factores típicamente no-precio.

Considerando el acercamiento de los factores de competitividad, con referencia al ciclo de vida internacional del sector del calzado, éste se puede esquematizar como ilustrado en la siguiente figura:

- a) una fase de **inicio** basada en el costo del trabajo
- b) una fase de **desarrollo**, basada en la especialización productiva, la flexibilidad y la adaptabilidad, a través de una racionalización de la tecnología.
- c) una fase de **madurez** insertada en la reputación y la tradición adquiridas, la imagen de la empresa y también del país de origen de la producción, en el contenido de moda y la creatividad.

Actualmente los PVD de mayor suceso en el sector del calzado están recorriendo la fase del desarrollo, mientras los PI están entrando decididamente en la fase de madurez y determinan la moda y los standards del mercado del calzado internacional.



Figura 10 Ciclo de vida de la empresa de calzado

Competitividad por precio

La competitividad por precio está estrictamente determinada por un conjunto de factores, entre los cuales los más importantes son:

- el costo y la disponibilidad de las materias primas
- el costo del trabajo y la productividad.



las materias primas, que tienen un costo tendencialmente igual para todos los adquirentes y que no influyen sobre la posición relativa a los productores, se convierten, en un factor determinante para aquellos países que producen localmente y que, por lo tanto, pueden aventajarse de costos inferiores respecto a los de quienes deben proveerse del exterior.

El costo del trabajo, como ya fuera anticipado, es un factor de fuerza notable que va, de todos modos, correlacionado tanto con la tipología del producto como con el ambiente competitivo en el cual opera.

Es necesario considerar que el factor “costo del trabajo”, por un lado, es por su naturaleza temporal, por el otro, va conjugado con la productividad y por lo tanto con las tecnologías y con los sistemas productivos.

Competitividad por producto

Si la capacidad de practicar precios bajos consiente el desarrollo inicial de las exportaciones de calzado, el producto es indudablemente la variable de mix que luego se convierte en relevante.

Podemos clasificar las características más importantes de competitividad por producto en:

- ***características intrínsecas*** (calidad de los materiales, calidad de la elaboración, terminaciones, etc.) y
- ***características exteriores*** (diseño, contenido moda, imagen de marca).

Con el advenimiento de la calidad del producto como palanca competitiva cambian los pesos de la creatividad y de la innovación, también en lo referente a la notoriedad de la marca, y al segmento del mercado considerado.

Aparece en todo caso claramente que, al variar las tecnologías de producción y los destinos de uso del producto, el peso de los elementos de la competitividad puede variar notablemente.

Por lo tanto, las tecnologías disponibles y las sensibilidades creativas e innovadoras se condicionan recíprocamente.

Esquematizando al máximo podemos decir que, según los productos y/o del destino de uso de los mismos, las fuentes de la calidad del producto deben buscarse:

1. en la disponibilidad de maquinarias técnicamente adecuadas;
2. en la experiencia productiva de la mano de obra;
3. en la capacidad de styling, en el design y en la modelaje;
4. en el sistema de aprovisionamiento.



Competitividad por marketing

Las ventajas, en términos puramente y simplemente de precio o “productivos”, debidos a la tecnología del proceso y a la tecnología del producto, deben medirse con una realidad competitiva en la cual las empresas que desarrollan un liderazgo en el mercado, adoptan estrategias y estructuras organizativas fuertemente orientadas al mercado.

A tal propósito, existen ya señales muy claras que provienen del mundo industrial y en particular de las empresas más innovadoras y a la vanguardia. La tendencia que parece manifestarse es la de un progresivo y enormemente rápido movimiento del baricentro estratégico de la gestión empresarial de los aspectos a aquellos ligados al marketing, a la comercialización de los productos, asociando estas ventajas a la capacidad de ligar el producto a la “imagen país”.

Existen empresas que están dedicando cantidades crecientes de recursos para las inversiones de comunicación, en la convicción de que éstos constituyan uno de los caminos exitosos para el futuro para adquirir una relación estable y duradera con los propios clientes.

Otros tienden a alcanzar directamente el consumidor con redes distributivas directamente controladas.

Es evidente, por lo tanto, como el marketing, con particular detalle a la capacidad de servicio y de distribución sea una de las palancas competitivas más importantes, sobretudo si se dirige al segmento medio y medio-alto del mercado.

Mercado global y nuevas posibilidades

El mercado global determina diferencias importantes respecto a lo que ha sucedido hasta ahora en los mercados locales y regionales. El elemento dominante es cada vez más la integración. Nación y empresa comparten la misma condición: las amenazas y las oportunidades dependen de la red de relaciones en las cuales están insertas.

En este ámbito el papel que está asumiendo la red internet para facilitar las relaciones, es evidente para todos. Pero no es suficiente la presencia sino la capacidad de insertarse de modo “único” y “provechoso” en el mundo global.

Las posibilidades competitivas, a pesar de estar atadas a lo dicho anteriormente, serán propiciadas si los nuevos actores saben interpretar de manera innovadora las diversas exigencias: se dice que nada es más importante que lo que aún está por venir.

Las empresas de calzado en algunos países lograron superar las diferencias y aprender del mercado

El sector del calzado parece encontrarse ahora en un punto particular: la competencia en los mercados internacionales no puede ser sostenida solamente apelando a los productos anónimos que tienen su punto de la fuerza en los precios bajos.



El baricentro estratégico de las empresas que funcionan en este mercado parece orientarse hacia las funciones organizativas y de comercialización de gestión y comunicación del producto que permitan: optimizar las capacidades de leer la demanda del mercado, responder adecuadamente a tales necesidades en lo que respecta al nivel de producto y de servicio, implementar eficazmente las oportunidades comerciales y de distribución de manera especializada para los diversos mercados y las varias tipologías de clientes.

Aparece a esta altura históricamente probado que sobretodo las empresas asiáticas han logrado iniciar un camino innovador de soporte para el desarrollo y el conocimiento de los mercados, partiendo de la producción de “precio”.

Un ejemplo reciente de tal evolución lo representa el caso de Vietnam, que ocupa una posición en cierta manera similar a la de Colombia. Vietnam es una potencia asiática media del sector del calzado, así como Colombia es una potencia media de la producción del calzado en el panorama latinoamericano.

Vietnam: un sector de calzado OEM de éxito

Vietnam es uno de los centros proveedores líderes de calzado competitivo por precio en el mundo. Como el quinto exportador mundial de calzado y sandalias, el país alberga a numerosos proveedores que proveen de servicios OEM a varias prominentes marcas.

Algunos de los nombres incluídos en la lista de clientes globalmente conocidos de Vietnam incluyen a Nike, Adidas, Puma y Reebok.

Aparte de la fuerte capacidad OEM, las ventajas de la industria desde una altamente alfabetizada y capacitable mano de obra y a la capacidad de cambiar fácilmente la producción de un tipo de calzado a otro.

La línea es orientada a la exportación, con la mayoría de los productos enviados a la UE y a los E.E.U.U. La región de Asia-Pacífico y Sudamérica son mercados secundarios.

La conformidad con los estándares de fabricación y producto, específicamente ISO 9001:2000, es una tendencia creciente en la industria.

Los zapatos “casual” prevalecen como la línea de productos top, contabilizando aproximadamente un tercio de las exportaciones del país. El calzado deportivo es el segundo segmento productivo. Aparte de estas líneas, los fabricantes producen calzado formal y de niños.

La mayoría de las fábricas de calzado de Vietnam son pequeñas o medianas empresas localmente poseídas por empresarios privados. Un puñado de empresas son de inversión extranjera. La mayoría de los proveedores operan por lo menos desde hace más de dos décadas, con algunas con más de medio siglo de existencia.



La mayoría de las empresas tienen una mano de obra a tiempo completo de hasta 1.500 personas. Algunas emplean unos cuantos miles de empleados.

La ciudad de Ho Chi Minh y las provincias de Nai y de Binh Duong de Dong son los centros de fabricación más importantes del país. Otras zonas proveedoras importantes son las provincias de Khanh Hoa y Vinh Long, las ciudades de Hanoi y de Hai Duong, y el municipio de Hai Phuong.

Como resultado de la crisis económica global, las exportaciones en 2009 cayeron un 24%. Aparte de esto, la industria está haciendo frente a otros desafíos, incluyendo la competencia intensa de precio, particularmente en la UE, y la escasez de materiales y de accesorios localmente disponibles.

Las siguientes son algunas de las tendencias claves que vemos en la industria del calzado de Vietnam:

- Los productores están esperando mejores perspectivas de negocios en los próximos 12 meses en la medida que la demanda de los mercados externos comience a recuperarse.
- En un esfuerzo por mantener el interés del comprador y de atraer a nuevos clientes, los fabricantes mantendrán el nivel de precios durante los próximos seis meses.
- Los productores consideran el aumento del costo del trabajo como el principal desafío a enfrentar. La competencia de otros países tales como India, Bangladesh, Camboya y China es también otro tema importante que las empresas intentan manejar.
- Los próximos modelos tendrán una funcionalidad mejorada. Usando sistemas computarizados, los productores pueden diseñar y construir modelos que proporcionan mejor performance. La actualización de la tecnología abarca los principales tipos de calzado fabricados en Vietnam, incluyendo el formal, acordonado, de correr y de ballet, calzado de correa, trekking y sandalias de taco alto, botas, mocasines, calzado de salón, ojotas, zapatillas, y calzado de bebé y de niños.

Vietnam ha alcanzado la prominencia global como un importante centro de provisión de calzado con diseño atractivo y competitivo en precio. Ofrece numerosas ventajas para los compradores que buscan fabricantes OEM.

El país se ha convertido en un productor clave de calzado en la medida que la industria local se jacta de un gran número de productores que sirven a un número creciente de marcas internacionales bien establecidas. Debido a esto, Vietnam es actualmente el quinto exportador de calzado y sandalias en el mundo.

La mayoría de los actores en línea tienen fuerte capacidad de OEM. De hecho, el 95% de las exportaciones totales de calzado son los pedidos que vienen con diseños especificados por el comprador.

Además del OEM, otras ventajas competitivas de la industria incluyen una mano de obra fácilmente capacitable y altamente alfabetizada y la capacidad de cambiar fácilmente la fabricación de un tipo de calzado a otro.

Según datos de la Asociación del Cuero y del Calzado de Vietnam, los E.E.U.U. son el principal mercado de la industria, explicando \$84.8 millones de las exportaciones en agosto de 2009. El Reino



Unido es el segundo más grande, con \$35.4 millones. Alemania y los Países Bajos son otros destinos importantes.

En 2009, Vietnam envió \$4.02 mil millones de calzado a los mercados exteriores, lo que representa una caída de casi 24% con respecto al año anterior.

Esta debilidad es causada por un número de desafíos, de los cuales el principal es la aplicación de las políticas de antidumping en la UE. Vietnam no goza de los privilegios de exportación concedidos por la región porque no está incluido en el Sistema General de Preferencias (SGP). Esto da lugar a una competencia despiadada contra los productores de India, Bangladesh y Camboya, a los cuales no le es requerido pagar por las cargas antidumping del calzado de cuero.

Además, China plantea un mayor desafío en el mercado de la UE aunque tampoco goza del estado del SGP. El calzado de este país es generalmente menos costoso y más rápido de producir comparado con los artículos hechos en Vietnam.

En respuesta, los fabricantes de calzado están apuntando a actualizar las líneas de producción procurándose modernos equipos importados. Estas medidas se toman en un esfuerzo por penetrar nuevos mercados de exportación, incluyendo México, Rusia y Sudáfrica. Los productores están poniendo énfasis en estos países mientras se prevé que la demanda global se recupere este año.

Además, algunos fabricantes están transformándose en empresas comerciales funcionales con capacidad directa de exportación.

Esto elimina la necesidad de colocar productos a través de las tradings, de tal modo que se minimizan los costos.

Otra dificultad que enfrenta la industria es la baja disponibilidad local de materias primas. El 75% de cuero genuino y sintético, lona, PU, y PVC se importan de China continente, Taiwán, Corea del Sur, Japón e Italia. Además, 70% de los componentes y accesorios se importan del exterior. Esta confianza en los materiales y las piezas importadas conduce a aumentar costos de producción.

El creciente costo del trabajo es también una cuestión clave. El gobierno emitió directivas el año pasado que asignaron de 12 a 22% de aumento salarial para los empleados del estado y empresas de propiedad local. Los sueldos de trabajadores en empresas de capital extranjero también debieron aumentar de 9 a 11%. Como tal, los productos hechos en Vietnam no pueden competir tan bien en los mercados internacionales debido a los precios más elevados. A partir de ahora, Vietnam incrementará su “marca vietnamita” para beneficiar al sector entero.

Enseñanza del caso Vietnam

El escenario de Vietnam indica que las empresas de un país emergente que deseen participar con éxito en el mercado deben implementar el conocimiento en la:

- capacidad de ingeniería del producto, conocimiento del desarrollo y producción de las tipologías del producto realmente solicitado o del producto posiblemente solicitado;



- capacidades productivas, conocimiento de las tecnologías y los sistemas de organización que, conjugándose con el costo del trabajo y de las materias primas, permita una adecuada competitividad en el precio;
- capacidad de servicio, conocimiento de las necesidades en términos de servicio y capacidad de adecuarse a ellas;
- capacidad de comercialización, conocimiento de los canales comerciales disponibles y capacidad de activarlos de la manera correcta.

Los conocimientos y las capacidades necesarias parecen estar disponibles en Vietnam, de modo que la industria del calzado de ese país es capaz de representar un papel significativo en el mercado. A tal fin, los caminos recorridos por el sector vietnamita que ha alcanzado rápidamente el éxito están:

- proponerse en el mercado OEM (por cuenta de terceros) con el fin de aprovechar la relación con las empresas líder para adquirir y consolidar las capacidades necesarias para una sucesiva acción autónoma;
- apuntar a un reforzamiento de las propias capacidades en vía preliminar en el mercado interno o en los mercado limítrofes.
- Agredir el mercado global con la imagen compuesta del propio país.

Ejercicio de comparación

La comparación con Vietnam es un instrumento útil para manejar las eventuales políticas de mejoramiento tecnológico del sector, en la perspectiva de selección de nuevos mercados. La práctica del “benchmarking” (comparación) tendría que ser constante para identificar las mejores oportunidades de penetración comercial, en efecto, más del estudio de los mercados de consumo, porque con la comparación podemos caracterizar rápidamente nuestros eventuales puntos de fuerza.

Con un rápido ejercicio comparativo colocamos frente a frente diversos países de relevancia en la producción de calzado para identificar entre ellos los que podrían estar más cercanos a la competencia comercial del sector colombiano. China resulta ser el país con el mayor potencial de desarrollo e Italia se coloca en el último puesto entre los grandes productores, en declinación.

Actualmente Colombia, sometida a comparación, a pesar de ser un país con prospectivas de crecimiento más que de declinación del sector, muestra un nivel inferior al de Italia, a causa sobretudo del bajo nivel de inversiones.

País\ items Max/20 scores	Costos laborales	Recursos de tierra	Disponibilidad Materia primas	Complementos industriales	Ventas de mercado	Estructura industrial	Requisitos ambientales	Indice de inversión	puntos
China 2+2+1+2+2+1+2+6	Populoso con bajos costos	Rico en recurso tierra, costo bajo	Suficiente y costos logísticos bajos	Cadenas industriales completas y servicios complementarios locales	Gran potencial en mercado interno y externos	Baja y media gama	Exigencia creciente	*****	18
India 2+2+0+1+2+1+2+5	Populoso trabajadores industriales de bajos costos	Rico en recurso tierra, bajo costo	Falta de materia prima, costos logísticos altos	No mejorados	Gran potencial en mercado interno, menos en mercado externo	Baja y media gama	Exigencia creciente	****	15
Brasil 1+1+1+2+2+2+2+5	Trabajo suficiente, costo medio	Suficiente en recurso tierra, costo medio	Suficiente oferta	Cadenas industriales completas y servicios complementarios locales	Bastante alto en ambos, interno y externo.	Media gama	Exigencia creciente	****	16
Vietnam 1+2+1+1+1+1+2+4	Menos populoso, temporáneamente bajos costos	Nivel general de recurso tierra, temporáneamente bajo costo	Escasez de oferta, 90% importada	Cadenas industriales medianamente mejoradas	Más en mercado externo y limitado en mercado interno	Baja y media gama	Exigencia creciente	***	13
Indonesia 1+1+0+0+2+2+2+4	Populoso, costo bajo y medio	Nivel general de recurso tierra, costo medio	Escasez de oferta, costos logísticos altos	Cadenas industriales no mejoradas	Gran potencial en mercado interno menos en mercado externo	Baja y media gama	Exigencia creciente	***	12
Italia 0+1+1+1+2+1+0+3	Escasez de trabajo, costo alto	Bajo nivel de recurso tierra Costo alto	Suficiente oferta Alto costo	Cadenas industriales completas mejoradas	Menos potencial en ambos, mercado interno y externo. Buenas oportunidades en productos de alta gama.	Alta gama	Exigente	**	9
Colombia 1+1+0+0+1+2+2+2	Populoso, costo bajo y medio	Nivel general de recurso tierra, costo medio	Escasez de oferta y altos costos logísticos	Cadenas industriales no mejoradas	Menos potencial en mercado interno; menos potencial para mercado externo.	Baja y media gama	Exigencia creciente	*	8

Figura 11 Benchmarking: China India Brasil Vietnam Indonesia Italia Colombia

5. Las principales empresas productoras en los principales mercados.

Los sectores de mejor performance son el calzado casual (botas, ballerinas), calzado deportivo (sneakers) y calzado de vestir. El calzado se ha establecido cada vez más entre las mujeres ((trabajadoras). Un buen diseño, moda y mayor comfort al caminar es lo que domina el mercado. El calzado formal tiene una buena performance junto con la creciente clase media, más mujeres trabajadoras y la extensión rápida de los centros de compras (shoppings centers). Las ventas de calzado en 2009 bajaron en la mayoría de los PI (países industrializados) así como los consumidores tendieron a recortar los gastos en calzado, o a buscar calzado de precio más bajo. La incertidumbre económica hace difícil predecir las tendencias futuras del crecimiento, pero después del período de declinación y de recuperación desigual, se espera que este mercado crezca nuevamente a partir de 2011. Los principales estímulos son los cambios en la moda, nuevos estilos de calzado, incluyendo calzado reciclado y calzado ético, así como innovaciones tecnológicas en el calzado confortable. Las principales marcas son las del calzado deportivo, que se están convirtiendo cada vez más en calzado “casual” para todos los usos, deportivo, tiempo libre y trabajo.

Mayores marcas	Sandalias	Elegante	Trabajo	Casual	Deportivo
Nike (sportswear and casual) (USA)				X	X
Adidas (sportswear and casual) (GER)				X	X
Puma (sportswear and casual) (GER)				X	X
Reebok (sportswear and casual) (USA)				X	X
Lotto (sportswear and casual) (IT)				X	X
Diadora (sportswear and casual) (IT)				X	X
Bata (everyday shoes, global player) (CAN)				X	
Geox (everyday, functional and casual) (IT)				X	
Clarks (everyday, mid segment, casual) (UK)		X		X	
Ecco (global brand, economic shoes) (DK)				X	
Mephisto (global brand, economic shoes) (FR)				X	
Christian Dior (luxury shoes, fashion brand) (FR)		X			
Gucci (luxury shoes, fashion brand) (FR)		X			
Luis Vuitton (luxury shoes, fashion brand) (FR)		X			
Prada (luxury shoes, fashion brand) (FR)		X			
Manolo Blanik (luxury shoes, fashionable, niche)		X			
Jimmy Choo (luxury shoes, fashionable, niche) (USA)		X			
Bally (elegant men shoes, global brand) (CH)		X			
Sergio Rossi (luxury shoes, fashionable) (IT)		X			
Hugo Boss (elegant men shoes, global brand) (GER)		X			
Decathlon (sportswear, sports gear and shoes) (FR)				X	
Tod's (elegant and casual shoes) (IT)		X		X	

Figura 12 Mayores marcas internacionales de calzado



La importancia de los PI (países industrializados) en el comercio global del calzado no está en disputa. Aun cuando no se prevé que el mercado de los PI crezca en los próximos años, habrá contrariamente un movimiento hacia el calzado importado barato de Asia. Esto implica pasar a un calzado más alto de valor en términos de:

Comfort en el calzado casual para el grupo creciente de gente mayor por ejemplo en términos de cueros suaves, ajuste perfecto, calidez, suelas internas con guarniciones hechas a la pieza única del cuero, telas contra la humedad, membranas, calzado que respira o suelas de goma. También, en calzado de vestir habrá más comodidad con diversas formas de tacos altos permitiendo caminar más fácilmente.

Diseño en términos de formas del calzado que son redondeadas, refinadas y a veces muy femeninas. Los diseños de los *sneakers* son fusiones de una mirada urbana deportiva o técnica sólida con formas refinadas.

Tecnología con desarrollos innovadores del calzado que mezclan diversos materiales en suelas, tanto como el cuero, Gore Tex, nobuk y lona por ejemplo desarrolladas por la nueva marca MBT. Los diseños asistidos por computadora continuarán a generar demanda por nuevos tipos de calzado.

Los **nichos** por ejemplo, más variedad en calzado de vestir, calzado reciclado, calzado ético, y calzado urbano o calzado “outsized” (talles especiales) o calzado especial.

Grupos de producto

Al categorizar el calzado *por tipo*, observe por favor que no hay una superposición entre los diversos tipos pues el uso del calzado ha llegado a ser multi-funcional. Por ejemplo, la categoría *calzado casual* incluye *calzado deportivo* como los sneakers, calzado para entrenar y calzado de basketball, los cuales son utilizados para deporte y tiempo libre. Además, la gente tiende a buscar calzado que pueda usar en el tiempo libre como en las ocasiones formales para economizar en pares de calzado debido a la recesión. Otro ejemplo del uso multi-funcional es el calzado de vestir que se utiliza para ocasiones formales, para fiestas, así como para uso diario en el trabajo.

El *calzado casual* es la categoría más grande dentro del sector del calzado, el cual ha continuado creciendo en los últimos años. La tendencia de “dressing down” (vestimenta menos formal) en las oficinas estimula el cambio de *calzado formal* al *calzado casual*.

El *calzado de vestir* ha sido más popular unos pocos años atrás. Conducido por shows glamorosos en la TV, celebridades, revistas de moda, por la popularidad del baile de salón (salsa, tango), y por el mayor cuidado en el vestir para las fiestas de danza. El calzado de vestir se ha diversificado (véase el apéndice A) con nuevas variedades en modelos “retro” y más decoraciones. Éstos pueden variar de franjas a cordones a correas con hebillas o joyería que expresa un exótico, un fetiche o una mirada arquitectónica. Los diseñadores y las casas de moda líderes intentan combinar estos elementos para crear un calzado único.



Segmentación de mercado

La segmentación puede ser muy útil en el mercado de la UE en cuanto allí existe una amplia gama de tipos de calzado, estilos, colores que se pueden vincular a diversos tipos de consumidores. Aunado a las diferencias en el consumo por países, existen también diferencias en el consumo por segmentos de mercado. Los métodos mas comunes de segmentación para todos los países son por *usuario*, por *estilo de vida* o por *precio/calidad*.

• Segmentación por usuario

Damas

Las damas son el principal segmento para el calzado y representaron alrededor del 50-60% del valor de las ventas de calzado en los principales mercados en 2008. Desde los 90 el número de mujeres trabajadoras en la mayor parte de los E.E.U.U. y Europa ha crecido constantemente. Las mujeres trabajadoras en la mayoría de los países tienden a gastar mucho en el calzado relativo a la moda. Las *amas de casa* compran una amplia gama de calzado, desde el barato al costoso. Las *amas de casa* más jóvenes tienden a seguir tendencias y en algunos países no objetan en comprar copias de marcas o calzado de diseñadores.

Las mujeres gastan generalmente más en calzado y tienen usualmente varios pares de calzado para diversas ocasiones. Las mujeres en los países PI tienden a tener por lo menos un par de calzado deportivo, de ballerinas, zapatillas, botas, calzado casual urbano (“trotteurs” o mocasines), sandalias u ojotas y un par de calzado de vestir en su guardarropa.

Además de la comodidad, a las mujeres les interesa el estilo y la moda de manera importante. Los iconos clásicos de la feminidad (flores, mariposas, encantos, tacos altos, inspiración romántica) son utilizados por mujeres de todas las edades. Las mujeres que tienden a expresar su “girl power” más que antes, pero sin perder el toque suave y sensual. El ciclo de vida del calzado femenino es más corto que el de los hombres y niños. Este segmento generalmente es dirigido por tendencias de moda, que cambian más rápidamente.

Para el *calzado de dama*, las botas, las ballerinas, las zapatillas, el calzado deportivo y para el verano 2010, las ojotas, sandalias y cada vez más se popularizan los estilos altos. Estas sandalias como las ultra planas de los gladiadores y/o sandalias romanas con correas y decoraciones moldeadas, o sandalias de cuero con suela de madera/corcho y taco alto. Las sandalias o botas de plataforma muestran el talón y los dedos del pie. Otra clave de elementos de estilo en sandalias son las correas T y lazos de entrecruzamiento a través del empeine.

Hombres

La participación promedio del calzado de hombre es de alrededor del 20-30%. El calzado de hombre tiende a ser más costoso que el calzado de mujeres y ellos compran menos pares que las mujeres. Este segmento se puede subdividir en *hombres jóvenes*, quienes son más conscientes de la moda y la marca y



hombres mayores. Los hombres mayores tienen generalmente calzado para usar en la oficina, un par formal y uno casual, así como un par de calzado deportivo.

Tienden a buscar el calzado práctico que pueden utilizar en el largo plazo. Muchos hombres buscan la comodidad, el estilo y la calidad antes que la moda. Los *diseños recientes en calzado de hombre* varían de redondos a elegantes, afilados o acentuados, particularmente en mocasines-tobillo y los clásicos oxford. En sneakers, hay una atención sostenida a los modelos retro, de colores vintage (pardusco mezclado con colores brillantes) y suelas blancas.

Para calzado de hombres, las botas de tobillo-alto con hormas delgadas, botas resistentes acordonadas, Chelsea redondeados y las botas robustas de motorista son los artículos “calientes”. Para el verano 2010, las botas Chelsea, sneakers (en colores brillantes), los slip-ons y las ojotas continúan siendo populares. Además, se espera que los modelos clásicos hagan la reaparición en 2010 incluyendo los zapatos oxford, la bota del Desierto de gamuza y top-siders.

En algunos calzados de hombre, los ribetes son acentuados y otros muestran costuras contrastantes y suelas “caminadas” que proporcionan un look rústico. Los zapatos rústicos tienen suelas pálidas, flexibles, no bien acabadas, las cuales contrastan con el aire moderno y deportivo de los nuevos sneakers. En calzado formal, los hombres tienden a los estilos prolijos y puristas. Los zapatos ofrecen acabados brillantes, cuero de cordero y hormas delgadas expresando la “perfección” de su portador.

Niños y adolescentes

Mirando de cerca el calzado de niños, la participación promedio es cercana al 10-20%. En este segmento, existen diferencias en quién compra el calzado y los criterios usados al comprar el calzado:

- *Niños de 0 a 3 años*

Los padres compran los zapatos y miran la forma, flexibilidad y suela como características importantes. Están dispuestos a pagar buena calidad para prevenir problemas con los pies de sus niños.

- *Niños de 3 a 7 años*

Estos niños son similares al grupo anterior, pero el ingreso familiar y las preferencias del niño empiezan a jugar un rol. Particularmente los minoristas de prendas ofrecen conjuntos completos, que incluyen los zapatos.

Los niños de hoy en día tienen mayor capacidad de gasto pues las familias son más pequeñas. Las niñas ahora usan calzado de moda a una edad más temprana que antes. Esto es reconocido por las tiendas de cadena (ropa y calzado) como la tendencia de los “niños que envejecen más jóvenes” (KGOY- *kids getting older younger*). Las decoraciones (cuentecillas) y los colores brillantes son temas dominantes para el calzado de niños. Las colecciones especiales de calzado para niños se relacionan a veces con las películas (los personajes de Disney o de Muppet) o los héroes de los videojuegos.

- *Niños de 7 a 15 años*



Aunque todavía los padres compran los zapatos, son influenciados cada vez más por lo que el niño desea. Estos niños están muy influenciados por los medios (video clips de música) e Internet (blogs). Las diferencias en gustos entre chicos y chicas son importantes al elegir calzado. Estos niños denominados “pre-teens” pasan alrededor de 2-3 horas por día con los medios (TV, video juegos e Internet).

- *Adolescentes de 15 a 19 años*

Están influenciados por la TV y las revistas y están enterados de las últimas tendencias y marcas de moda. Dependiendo del país de la UE, los adolescentes tienen bastante dinero para gastar, pues el “pocket money” es alto. Son atraídos por el calzado de adultos y los estilos de moda internacionales, como los sneakers (con los sujetadores de velcro), calzado de baloncesto, ballerinas, botas (de cordero), Mary Jane’s, zapatos con taco acuñado, alpargatas, sandalias, crocs u ojotas de adulto. También están bien informados por Internet (blogs), por los vendedores on-line y los sitios de minoristas que los aconsejan sobre qué clase de calzado combina con los diferentes conjuntos de ropa.

- **Segmentación por precio/calidad**

El mercado del calzado también puede estar segmentado por el nivel de precio vinculado a la calidad, comfort, tendencia, diseño y marcas.

Segmento de lujo

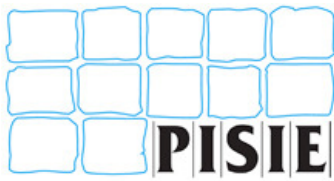
Participación de aproximadamente 5-10%. Este segmento comprende calzado de moda cercano a la perfección. Su diseño es a menudo refinado y elegante y se usa principalmente en ocasiones especiales o para salir. El calzado de lujo es vendido por unos pocos especialistas exclusivos del calzado, tiendas de diseñadores, boutiques de moda o por tiendas de departamentos de alto nivel.

Entre los consumidores afluentes, existe un interés cada vez mayor en la calidad (material, comfort, durabilidad) y la elaboración artesanal. Además, tienden a ser más críticos sobre temáticas sociales y ambientales. Tiende a moverse lejos del consumo visible en épocas de restricciones económicas.

Segmento fino

Participación cercana al 10-15%. Abarca el calzado bien diseñado de marca que es accesible a un grupo más amplio de consumidores con respecto al precio (entre 100 y 300 euros). Los consumidores en este segmento están dispuestos a pagar calzado de calidad, pero compran menos frecuentemente que consumidores en los otros segmentos.

En el segmento fino, el calzado sigue siendo exclusivo pero se hace en cantidades y variedades más grandes que las colecciones del segmento de lujo. Este calzado es vendido por especialistas independientes del calzado, solos tiendas de marca, boutiques de moda, tiendas de ropa exclusiva o tiendas por departamentos. El segmento fino ahora sufre de los consumidores que se pasan al



segmento medio pues los precios son más bajos. Otro problema son las ventas crecientes de imitaciones baratas.

Segmento medio

El segmento medio del calzado es el más grande y representa cerca del 40% de las ventas totales de calzado. Incluye calzado de moda y cómodo, de media a buena calidad. El calzado en el segmento medio es vendido por especialistas del calzado, no especialistas y vendedores online. Debido a la recesión, muchos consumidores del segmento medio negociaban hacia abajo al segmento económico que explica en parte la disminución de ventas. Mientras que los consumidores conscientes de la moda negocian hasta el segmento fino.

Sin embargo, mucha gente intenta conseguir la mejor relación calidad precio, debido a la recesión.

Segmento económico

El segmento económico es dominado por calzado de baja calidad y representado fuertemente en todas partes del mundo. Existe una amplia gama de calzado que varía desde calzado producido localmente de calidad razonable al calzado importado barato. Los diseños son influenciados por el calzado popular (de marca) del segmento medio y fino, que a menudo son imitados. La demanda del segmento económico es inmediata y los artículos baratos se compran a menudo impulsivamente. La mayoría del calzado económico se produce en grandes cantidades en países asiáticos con costos de trabajo bajos. Es vendido por especialistas del calzado, especialistas de vestimenta, discounters, hipermercados, tiendas por cadena, tiendas de variedades, mercados callejeros, outlets de fábrica y vendedores online.

• Segmentación por estilo de vida

El estilo de vida es la manera en la que vive la persona. Los patrones de los estilos de vida reflejan los hábitos, las actitudes, el gusto, los estándares morales, el empleo y los valores que pueden definir segmentos del consumidor. La compañía GfK de investigación ha identificado ocho diversas formas de vida: Soñadores, Homebodies, Establecidos, Aventureros, Realistas racionales, Mente-abierta, Orgánicos y Exigentes.

Cuando usted considere segmentar por estilos de vida es importante intentar identificar estos tipos de consumidores. Podría revelar algo sobre su *comportamiento en las compras*, que puede ser impulsivo o planificado. Sin embargo, recientemente más consumidores compran calzado en forma planificada porque esperan el período de descuentos para conseguir la mejor relación calidad precio. Por ejemplo, cuando usted considera introducir un calzado ético o “green”, el “mente-abierta”, el “realista racional” o el “exigente” pueden ser sus segmentos más interesantes. Si usted introduce el calzado cómodo de cuero de calidad, los “homebodies” y los consumidores “establecidos” pueden ser segmentos interesantes, ya que miran más las calidades intrínsecas del calzado en sí mismo.



Tendencias

Las tendencias se han convertido en universales. Una tendencia que aparece en un país es probable que aparezca pronto en un país vecino. La internacionalización de los medios y la globalización de la moda hace esto mucho más probable.

Sin embargo, es importante no generalizar demasiado rápidamente y reconocer que la misma tendencia puede tener diversas implicaciones para diversos grupos de gente en diversos países. Algunas diferencias entre países están más profundamente arraigadas. Por ejemplo, el interés por la moda en los países de la UE es más culturalmente inspirado como estilo de vida que en los E.E.U.U. El interés en estos países será probablemente siempre mayor, aunque el grado de diferencias puede disminuir.

A pesar del descenso económico global, nuevas tendencias continúan a desarrollar movimientos hacia adelante en el mercado del calzado. Algunas de estas tendencias son resultado de la retracción económica global, otras no tienen ninguna vinculación. Algunas tendencias reflejan *cambios en el comportamiento*, las que fuerzan cambios en los diseños de calzado, los estilos, calidad, mientras que otras son *nuevas tendencias del calzado* que los fabricantes introducen para ganar posición en el mercado.

• Tendencias generales – cambios en el comportamiento

Relación calidad precio como prioridad.

Esta tendencia es resultado de la recesión. Muchos consumidores han visto sus ingresos disponibles reducidos dramáticamente. Han tenido que hacer reducciones y ajustes significativos a sus formas de vida. Aun cuando las economías han comenzado a recuperarse, es improbable que se produzca un rápido retorno a los patrones de consumo pre-crisis. Los consumidores continuarán buscando valor esperando los períodos de descuentos, comprando en los discounters on-line, mientras limitarán su gasto en artículos discrecionales como los bienes de lujo. El mercado de calzado es afectado directamente por esta tendencia que se está sintiendo a través del mundo. Por ejemplo las ventas europeas de calzado de moda rápida continuarán a través de minoristas de valor tales como H&M y Zara.

La demanda futura para las nuevas variedades y estilos

Existe un creciente número de consumidores sobre los 55 años en muchos países occidentales y Japón. Esto implica más demanda por un calzado más cómodo. Sin embargo, muchas personas con más de 55 años ahora están demostrando un mayor interés en la moda que sus predecesores de la generación anterior. Son más activos, generando más demanda por calzado deportivo. Tienen también mejor posición económica, sugiriendo que explicarán una parte más elevada del gasto del mercado en el futuro. Otras consecuencias de las tendencias de la cambiante población incluyen los niveles crecientes de migración entre los países. Esto implica que la gente es más abierta y receptiva a los estilos del calzado de muchas culturas y sociedades.



La Eco-moda y el calzado ético en mejores diseños

La *eco-moda* se ha convertido en un segmento en sí mismo dentro de la industria de la moda. Un número creciente de personas se está interesando más en el material del calzado y cómo éste se produce. A los diseñadores de calzado y fabricantes les están requiriendo construir una cierta forma de sostenibilidad o de reciclaje en el material usado. Por ejemplo, el calzado que se hace del cuero tapizado de los coches, de los trenes o de los subterráneos. O, calzado que se hace de productos naturales tales como lona, cáñamo o cuerda, usando las suelas hechas de neumáticos reciclados, el corcho o la madera. Algunos ejemplos son: <http://www.elnaturalista.com>, <http://www.terraplana.com>, <http://www.simpleshoes.com> o <http://www.melissaplasticdreams.com>

Un ejemplo de *calzado ético* son los zapatos de TOMS (<http://www.tomsshoes.com>). Su diseño se basa en los zapatos tradicionales del Gaucho en Argentina, que son ultra ligeros y se hacen de algodón. Sus ventas son estimuladas para ayudar a niños con desventajas a través del mundo, especialmente en América Latina y África. El calzado ético ahora también se diseña más elegantemente, por ejemplo, zapatos con flores decoradas en modelos que siguen la moda.

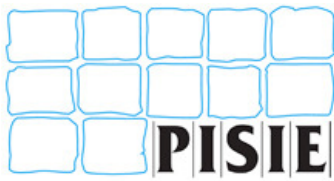
Las grandes marcas han descubierto el potencial e incorporan el mercado ético del calzado. Por ejemplo, Nike tiene un foco creciente en el negocio y la innovación sostenibles (Sustainable Business and Innovation). El *principio de SB&I* ahora será incorporado íntegramente a través de las estrategias comerciales de la compañía. Nike apunta a crear un enfoque más sostenible para generar mayores ingresos a los negocios de Nike, comunidades, trabajadores de la fábrica contratados, consumidores y al planeta. Vea también - <http://www.nikebiz.com/responsibility>

Más ventas online y blogs en línea.

Las ventas online de calzado están creciendo a una tasa mucho más alta que las ventas a través de otros canales. Ésta es parte de una tendencia más amplia que se explica por el aumento de las conexiones a banda ancha de alta velocidad, fija y móvil, que permite que los consumidores compren en cualquier momento y lugar. La *gente ahora tiende a encontrar las últimas tendencias en los blogs on line*. Las tendencias de la moda, incluyendo calzado, están encontrando nuevas formas de difusión. Ahora existen personas que están muy interesadas en la moda que expanden la voz a través de este nuevo medio. Esto es en efecto, una forma del “boca a boca” online. Los ejemplos son <http://girldir.com> para el Reino Unido, y muchas más pueden encontrarse vía <http://www.blogtoplist.com/tags/Footwear>

La máquina de marketing de las celebridades

Los medios y las celebridades continúan desempeñando un papel de influencia importante en el desarrollo del mercado del calzado. Las celebridades usan el último calzado, especialmente el calzado glamoroso de taco alto y de noche son bien expuestos en las revistas de moda. Por ejemplo, las sandalias de gladiador usadas por Sara Jessica Parker (del programa de la TV ‘Sex and the City’) han sido un artículo caliente para el verano 2010. Los consumidores buscan el calzado similar que los identifica con una forma de vida de lujo. El calzado que ahora se está produciendo intenta replicar el calzado calificado de lujo. Existe una cooperación más eficiente entre las celebridades, los fabricantes,



los importadores, los minoristas, las casas de moda y los medios. Además, celebridades como Paris Hilton o Victoria Beckham venden sus propias líneas del calzado.

• Nuevas tendencias en diseños de calzado

Continúan desarrollándose los estilos de botas.

Las botas ahora se ofrecen en una amplia variedad de longitudes a partir del tobillo a la rodilla a sobre la rodilla. Las botas estilizan ópticamente a las mujeres y son usadas con faldas, vestidos, sobre los pantalones de jeans ajustados o leggings. Los nuevos estilos de botas continúan desarrollándose. Por ejemplo las botas del 'estilo gladiador', estilo-ugg (cuero ovino), botas deportivas de motoristas, botas enjauladas y botas zapato.

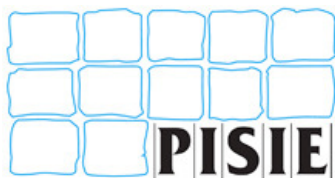
Además de las variedades planas, los diseñadores ahora presentan soluciones elegantes con tacos ocultos, tacos en forma de cuña o taco bajos con forma de bloque. 39 centímetros es la altura promedio de la pierna de la bota, terminando justo debajo de la rodilla. Los materiales suaves (de cuero) permiten que las botas sean usadas sobre-rodilla o pueda ocasionalmente ser empujadas hacia abajo. Los detalles metálicos como los cierres, pernos y cadenas adornan los nuevos estilos. Los broches y pequeñas tachas y los frunces dan a las botas de tobillo una nota femenina. Las botas sandalia son la novedad de 2010, que es una combinación de una bota con el dedo del pie y el talón abiertos que se pueden usar durante verano. Están disponibles en diversas alturas de taco y los modelos planos se conocen como sandalias engañadas 'shafted sandals'.

Calzado funcional

Refiere al calzado que puede ayudar a mejorar la postura, el estado físico e incluso reducir la celulitis. Un ejemplo es MBT, o tecnología Masai Barefoot (tecnología de los descalzos Masai). Este producto se basa en el principio de que su diseño es equivalente a caminar descalzo. El calzado funcional primero fue introducido en el campo médico, y vendido por osteópatas, fisioterapeutas, etc. Se movieron al sector especializado del calzado deportivo y ahora están llegando al sector corriente con MBT al estar siendo imitados por ejemplo por Reebok y los fabricantes asiáticos.

Calzado con más funciones. Por ejemplo, las combinaciones de botas y sandalias, conocidas como las 'botas de verano' o 'shafted sandals'. Otro ejemplo es un calzado deportivo que se puede transformar en una sandalia. La marca Nat-2 está colocándolo en el calzado urbano y de calle. Un cierre permite que los sneakers puedan convertirse en sandalias de playa - todo gracias al diseño modular que permite unir y quitar elementos individuales del calzado. Vea también <http://www.nat-2.com>

Clásicos con "twist". Éste es el mote para los re-descubiertos mocasines y zapatos de la universidad. Los nuevos estilos aparecen con diversas alturas en tacos. Las clásicas ballerinas ahora ofrecen líneas de cuello perceptiblemente más anchas. Son nuevas combinaciones con los clásicos 'Mary Jane's', los 'dandies' o los sneakers chic. Estas tendencias apuntan a prevenir otra pérdida en el 'calzado formal' agregando un look más joven o deportivo a los bien conocidos calzado clásicos y formales..



Construyendo sobre los tipos corrientes y éxitos corrientes

Cada vez más surgen variedades de los tipos de calzado corriente o de modelos exitosos de calzado o marcas que ofrecen cada vez más productos peculiares. Por ejemplo:

- *Nuevas sandalias con cuentas y variedades de suecos.*

Variedades de ojotas en muchos colores de moda, con suela de plataforma, con impresiones o decoraciones.

Zapatillas corrientes, sandalias y sneakers con look “usado” o “rústico”. Este look a menudo es hecho con nubuk que es aceitado, encerado o lavado para crear auténticas superficies ‘usadas’.

Converse, el estilo retro del calzado de basket de lona han sido sneakers muy populares en los últimos años (<http://www.converse.com>). Converse (o Allstar), ahora propiedad de Nike, tiene varios competidores como Hungaria, Levi’s, Shulong, Adidas, Coq Sportif y muchas más imitaciones de fabricantes asiáticos.

Geox calzado (<http://www.geox.com>) es calzado que puede respirar y ofrece comfort. Ahora otras compañías han introducido diferentes modelos con tecnología similar.

Crocs (<http://www.crocs.com>) llegaron a ser el fenómeno global del calzado en 2007, cercano a la bancarrota en el 2009. Ahora ofrecen también ballerinas, botas de invierno y ‘croccasins’.

Uggs (<http://www.uggaustralia.com>), las botas de cuero ovino fueron muy populares entre las chicas y adolescentes y fueron a menudo combinadas con leggings ajustadas. Ahora la compañía extendió su rango con ojotas, sandalias, sneakers, mocasines y suecos.

Materiales suaves y livianos

Las prioridades claves aquí son: *materiales suaves y livianos*. Por consiguiente, las colecciones de calzado incluyen muchos estilos en napa flexible de cordero, cuero de patente suave y nobuk aterciopelado. Los cueros metalizados con un brillo suave se combinan a menudo con cueros lisos o de ante. En consonancia con la tendencia “eco” los cueros con curtido vegetal con un toque natural y sombra irregular o con acabado antiguo continúan atrayendo la atención. La ultra feminidad y glamour de estrella de rock son perfectamente escenificados gracias al cuero de napa negro y levemente brillante.

Formas redondeadas y caminar sólido

Las formas redondeadas son las ganadoras claras en 2009 y 2010. Hormas de altas paredes a veces con los dedos del pie levemente vueltos hacia arriba dan a las botas y a las botas tobillo un look robusto. Las formas más estilizadas, con hormas puntiagudas también son vistas. Representan ese vínculo entre el look clásico y sex appeal. Las variadas plataformas y estilos de taco acuñado prometen un sólido caminar. Las suelas de pisada robusta se combinan con tacos altos femeninos. Suelas rústicas crepe van



junto con el más fino ante. Delicados tacos en forma de cuña con cubiertas de cuero, armonizan con las piernas de botas en cuero macizo.

Diversidad en tacos altos y decoraciones

El *taco* ya no es más un simple soporte estructural del calzado, es una característica. Hay muchos más diseños en los tacos que expresan la creación artística, el deseo, el lujo o la unicidad. Particularmente en el creciente segmento del calzado de vestir, los tacos en el calzado de dama se encuentran en diversas alturas que van hasta los 18 cm. Sin embargo, 10 cm. actualmente es lo más común para los tacos altos. Las formas de tacos han sido diversas y van desde los stiletto/spiky a cónico o forma de bloque, a los tacos de cubano, los tacos fornidos o con forma de cuña, la mayoría de ellos asegura la estabilidad. Los talones acuñaos se hacen de corcho, lona, madera y cada vez más en cuero coloreado con o sin impresiones y satisfacen el deseo de algunas mujeres de utilizar diariamente los tacos altos.

Además de las diversas alturas de tacos, hay más variedad en *decoraciones*. El calzado plano o con taco ahora tiene más decoraciones, como finas bandas, tachas, cadenas, joyas, aros, cuentecillas u otras decoraciones (éticas o históricas).

Para las tendencias estacionales, las tendencias estacionales específicas están cambiando rápidamente y son cubiertas principalmente por los clusters de moda italianos, franceses, españoles, británicos y alemanes.

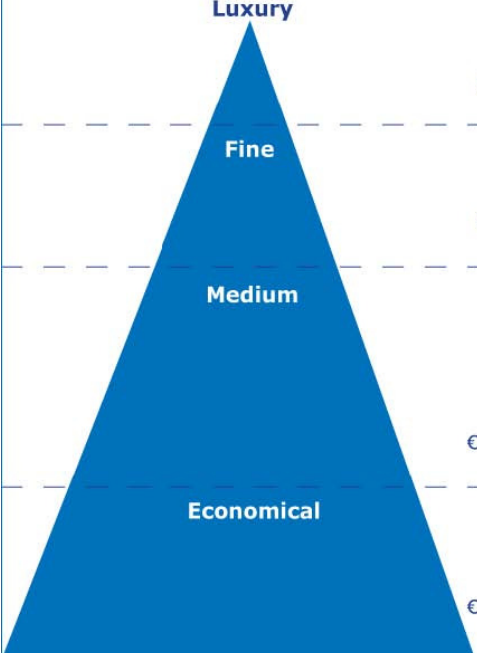
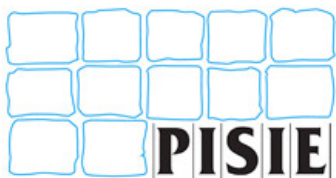
	Market share	Price range	Characteristics
Luxury 	€ 9.0 billion 18%	€ > 300	• Excellent quality, perfect finish and fit • Trendsetting • Exclusive collections (handmade) • Designer brands: Sergio Rossi, Jimmy Choo, Dolce & Gabanna, Prada, Gucci.
Fine	€ 9.1 billion 19%	€ 100 - 300	• Very good quality and fit • Trendfollowing and attention to styling • Variety in collections, but limited production • Brands: Bally, Burberry, MiuMiu, Boss, Chloé etc. Local brands, clothing brands, non-branded.
Medium	€ 19.4 billion 39%	€ 25 - 100	• Good quality and fit • Trendfollowing, stylish, comfortable and functional • Large variety and high volume production • Brands: Kickers, Clarks, Converse, Dr Martin, Uggs, Nike, Adidas, clothing brands, private brands and non-branded.
Economical	€ 11.8 billion 24%	€ < 25	• Low to medium quality • Popular models and variations for a wide audience • High volume production at the lowest price • Imitations of successful brands, private brands and non-branded.

Figura 13 Segmentación del mercado europeo según un estudio GFK



6. Mercados a trabajar en el corto y mediano plazo.

Hoy en día es difícil subdividir la actividad del mercado en fases correspondientes a diversas áreas de interés en un crecimiento que va del local al global, del más cercano al más lejano, en términos geográficos, económicos, y culturales.

Mucho se ha hablado sobre si la participación en el mercado global obliga a desarrollar comportamientos y modalidades comunes de producción y de organización de la vida económica.

Es seguramente verdad que la competencia, la imitación de las empresas de mayor suceso, la difusión de los mejores procedimientos, determine en el largo plazo una convergencia entre las varias naciones en el aspecto económico.

Este camino que prevé una reducción progresiva de las diferencias (de productividad, de standards de vida y de gustos) concibe la economía como un único mercado global.

La realidad objetiva parece ser, en cambio, absolutamente diversa y hace que resulte difícil catalogar los mercados según áreas y segmentos bien definidos:

- *el mundo de la competencia sigue siendo diverso e irregular;*
- *la infraestructura social, la información, el poder, siguen siendo diferentes;*
- *los niveles de productividad entre las compañías y los criterios de competitividad entre naciones, son muy diferentes.*
- *De hecho, los mercados más evolucionados que ahora han alcanzado niveles de sobreproducción manifiestan exigencias de creciente valorización de las identidades locales.*

Apuntar por lo tanto a la revitalización del patrimonio cultural de un país, no es solo una inversión social sino que puede convertirse en una operación económica muy eficaz.

Es en el redescubrimiento de los valores fundacionales de un pueblo, sobre las específicas identidades culturales, que se pueden redefinir productos, estilos y usos particularmente diferentes de aquellos típicos de los países occidentales.

Las actividades económicas ligadas al patrimonio cultural de un país pueden ser, para las pequeñas y medianas empresas, un instrumento de crecimiento esencial.

Creemos que Colombia puede encontrar un camino autónomo de desarrollo en el sector del calzado, transfiriendo en el producto los colores, las formas, las tipologías propias de su cultura.

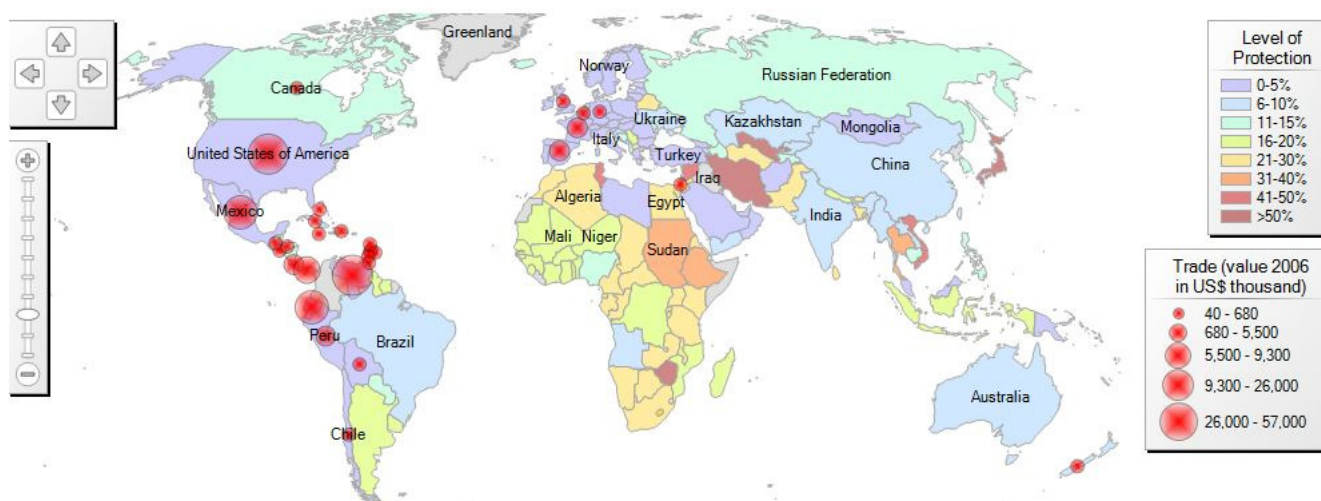


Entonces, si un camino necesario inicial debe ser el de favorecer un enfoque dividido en fases según diversas áreas y diversos tiempos de agresión de los mercados, es necesario razonar paralelamente en dos ámbitos, el de las prioridades económicas, es decir, qué mercado es económicamente más accesible y el de la proximidad geográfica y cultural. La posibilidad de entrar efectivamente en la economía global como empresas de mercado, pasa a través de la capacidad de planificar la consolidación a corto plazo del concepto de participación “Made in Colombia” primero y, después, de una participación masiva en el reforzamiento de la competitividad global en función de los mayores mercados de consumo, que son los europeos y americano, luego en un futuro próximo, también los asiáticos que comienzan a ser los mayores mercados de consumo a nivel mundial.

El criterio principal que guíe las opciones de intervención sobre los mercados internacionales debe ser muy simple y pragmático, por lo tanto el objetivo principal es aquel de seleccionar con prioridad los mercados que demuestran una mayor propensión al consumo y una propensión escasa a la producción y que no erigen barreras arancelarias a las importaciones. El objetivo inmediato es aquel de seleccionar los mercados que tienen mayor propensión a consumir los productos colombianos por costumbre y afinidad socio cultural, además de la mayor facilidad logística.

Por convención indicamos como “mercados a corto plazo” los mercados que tienen mayor propensión para consumir productos colombianos, por lo tanto los mercados de los países limítrofes y “mercados a mediano plazo” los mercados que a nivel mundial presentan más propensión al consumo respecto a la producción, por lo tanto los mercados de los países industrializados PI.

Tariffs that different importing countries apply to the product (6403) Footwear with outer soles of rubber, plastics, leather or composition leather and uppers originating from Colombia.



Fuente: Comtrade

Figura 14 Exportaciones de calzado de Colombia: flujos de mercado y barreras arancelarias



Mercados a corto plazo

Colombia ha ya consolidado la presencia en los mercados limítrofes, en base a la producción de “precio”, pero pierde cuotas en el mercado local, solo porque no logra caracterizar sus propios productos más allá del factor precio, que se convierte en ventaja de los productores asiáticos, más organizados y avanzados tecnológicamente.

Esto sucede exactamente en Colombia, pero también con las exportaciones a la cercana Venezuela, en donde las empresas colombianas pierden cuotas de ventas a favor de las importaciones, no sólo debido a los recientes episodios de contraposición política que ha visto dos alineaciones ideológicas enfrentarse en el plano de la guerra comercial, sino sobretodo debido a causa de la declinación tecnológica y estética que reducen la atracción del “Made in Colombia”.

Por lo tanto es necesario mejorar, en la hipótesis del mercado de corto plazo, las capacidades técnicas y de sensibilidad al mercado de las pequeñas empresas locales. El banco de prueba es la recuperación de los mercados consolidados y la implicación de nuevos mercados entre los “vecinos”. Los mercados de América del Sur se caracterizan por la des-homogeneidad arancelaria, además algunos países, como Brasil, son ellos mismos grandes productores.

Verificando los varios mercados regionales la prioridad más oportuna parece ser la de consolidar y en parte recuperar los mercados de destino tradicionales y de verificar las oportunidades del mercado en Chile, que es el mercado más abierto de Sudamérica.

Mercados a mediano plazo

En el mediano plazo es necesario intervenir sin demora con un ejercicio que verifique la disponibilidad de la compra también de calidad, considerando que sabemos que el mercado de precio está bastante saturado.

Entre los grandes mercados de consumo preferimos el mercado americano y el europeo. El mercado europeo presenta mayor disponibilidad a la compra por factores tecnológicos y estéticos respecto al norteamericano. Por este motivo el mercado de la UE es un banco de prueba excelente para experimentar un programa colectivo directo a ganar un espacio futuro para las empresas colombianas de calzado. Las actividades colectivas serán dirigidas a transferir las nuevas capacidades de base de calidad y confiabilidad necesarias para participar en el mercado global, después de lo cual el interés tendría que moverse progresivamente en soportar la creación, el desarrollo de productos en sintonía con los valores culturales locales.

La capacidad de poder promover nuevas producciones exige una atenta política de marketing del país para flanquear en manera positiva toda la operación. Los pasos de base necesarios deberán prever un cuidadoso trabajo de investigación sobre el **patrimonio cultural común**, sobre la riqueza de la diversidad, sobre la valorización y el lanzamiento internacional, el mantenimiento de la calidad y la confiabilidad, las adaptaciones organizativas, la búsqueda de los nichos y la organización de un programa general de **comunicación**.

Mercado de calzado en Sudamérica (producción en millones de pares)				
Países	Producción	Importaciones	Exportaciones	Consumo
Argentina	93	30,8	2,8	121
Brasil	816	39,3	165,8	689,5
Chile	10	67,9	1,3	76,6
Colombia	55	25,4	5,1	75,3
Ecuador	16	14,1	3,5	26,6
Paraguay	3,6	17,3	0	20,9
Perú	43	25	2,7	65,3
Uruguay	3,4	6,1	1,1	8,4
Venezuela	16,3	51,9	0,2	68
Otros	26	60	4	82
Total	1.082	338	187	1.234

Figura 15 mercado del calzado en Sudamérica



7. Revisión de las memorias del Panel Mundial de calzado

¿Cuál es la escena económica, cultural y social que la industria del calzado mundial enfrentará en la próxima década y más? ¿Cuáles serán los cambios y las acciones necesarias para funcionar en un mercado cada vez más global? A estas preguntas contestan los recientes informes realizados por UNIDO (Las Tendencias Futuras y el Estado Previsto de la Industria y Comercio Mundial del Cuero y Productos de Cuero) y de SATRA (boletín de noviembre). Las investigaciones tocan múltiples aspectos: desde el aumento de la globalización que lleva al crecimiento de la producción mundial de calzado vendida más allá de los límites nacionales, con China como primer exportador mundial, al desarrollo producido en la comunicación y la tecnología de la información. De un análisis de los mercados mundiales del volumen del sector del calzado, del papel de las sociedades que se ocupan de buscar la población de los nuevos consumidores; en fin, del aumento del e-commerce a la siempre mayor atención a las temáticas ambientales y de desarrollo de los materiales.

El Informe

Este informe es entendido como un seguimiento al estudio de UNIDO realizado en los años 70 titulado “*Estudio Mundial de la Industria del Cuero y los Productos del Cuero*”. Este informe busca permitir a UNIDO formular planes futuros y decidir sobre las áreas en las que sería apropiado realizar estudios adicionales de varias clases.

Este informe se presentó fuera del Panel *Industria del Cuero y Productos del Cuero* de UNIDO en su 16ª sesión, llevada a cabo en Brasil en mayo de 2007. Este panel recomendó que UNIDO compile un completo *estudio sobre el desarrollo futuro de la industria mundial basada en el cuero*: su demanda, tecnología, producción y comercio. Este estudio apunta a proporcionar un análisis de la demanda contemporánea para los productos de cuero (calzado, mercancías de cuero, guantes, vestimenta de cuero, productos deportivos, tapicería, etc.), comparado con la disponibilidad de recursos (cueros crudos y pieles, las capacidades de producción, trabajo calificado, conocimiento, industrias de soporte, y los servicios).

El informe mira las tendencias del consumo del calzado y la producción en el mundo y procura identificar áreas de cambio dentro de las principales áreas geográficas. El autor aconseja al lector sobre el límite representado por el hecho de que muchos fabricantes en países tradicionales de fabricación de calzado importan los zapatos en parte producidos en otros países menos industrializados, predominantemente de Asia, de Europa Oriental, de África del Norte y de Brasil. Por lo tanto, aunque los países industrializados registren cifras de producción de calzado, sucede a menudo que una parte significativa del trabajo de esta producción declarada se ha realizado en otro país. Esto da lugar a una visión distorsionada de la salud de la industria de los países industrializados y en una subestimación de la industria de componentes del país proveedor.



Finalmente el informe ilustra un set de escenarios de las futuras tendencias. La historia reciente ha demostrado que las compañías de calzado deportivo se han constantemente movido geográficamente persiguiendo las principales fuentes de trabajo a bajo costo, permitiéndoles grandes mejoras en las industrias del calzado. Pero el grado de escala del negocio chino muestra que existen pocas áreas del mundo de tamaño y escala suficientes como para amenazar seriamente a los chinos. Ciertamente, Vietnam continuará creciendo, pero tiene una población que es un vigésimo de la de China. Podría discutirse si Vietnam se está convirtiendo en una extensión de la industria del calzado china, puesto que muchas de las compañías chinas están estableciendo unidades de producción allí. La dominación de China es tal que parece que el mundo ha presenciado un cambio en la industria del calzado que es casi irreversible. Según el estudio los escenarios más probables son

1. Un escenario donde *China seguirá siendo la potencia dominante del calzado mundial por los próximos 10-15 años* debido a sus capacidades técnicas, infraestructura y fortaleza de los bien establecidos grupos empresariales productivos.
2. Un escenario donde *India* es el único país con el tamaño, población, materias primas y con una industria existente significativa de calzado que podría desafiar la dominación china.
3. Un escenario donde la producción de calzado será distribuida más uniformemente en el mundo y reducirá, hasta cierto punto, la dependencia de China. África en particular es un continente de países muy diversos. Pero con estabilidad, inversión y capacitación, el potencial de la producción de calzado entre los países en vías de desarrollo podría tener significación en el largo plazo. Aunque, dadas las actuales condiciones, si esto ocurriera, será en el largo plazo

Comentario

El documento contiene información muy interesante, pero muestra que ha sido escrito antes de la crisis de 2008, de la cual emerge una aceleración del papel protagonista de los países en vías de desarrollo, es decir, los países con más población, en el liderazgo productivo del calzado.

Por otra parte el documento está vinculado a un concepto, expresado en la introducción, ligado a los “hermosos años 30”, que es cuando el dólar estaba ligado al oro, todas las otras monedas estaban atadas al dólar y los fondos circulaban principalmente para favorecer la producción industrial que se desarrollaba en profundidad a nivel económico sectorial y geográficamente nacional.

Posteriormente a 1970 se produjo la supresión de la convertibilidad oro-dólar y la fluctuación de los tipos de cambio, la desregulación de las finanzas y una mayor liberalización del comercio. Hoy, si las cosas no cambian como resultado de una aceleración de la crisis actual, **El mundo de economía avanzada**, designada ahora como post-industrial a la guía de los E.E.U.U., consume, detenta los estándares proyectuales, del comercio y los mecanismos financieros, además de la supremacía del pensamiento filosófico y científico, al menos el útil para las relaciones económicas, más allá de la cultura, sobretodo la divulgativa como la editorial en lengua prevalentemente inglés, francés y española,



el cine y la TV, los sistemas de comunicación como las TI y el teléfono satelital, la fuerza militar y el control de las fuentes de energía (petróleo). En cambio es **El mundo “emergente”**, sobretudo con la guía asiática, que produce y exporta, pero comienza también a entrar en las finanzas.

Los mercados han cambiado: por ejemplo con el tratado de Maastrich termina la soberanía económica de los estados nacionales de Europa y Europa es ahora un mercado más homogéneo. En el calzado el cuero cuenta menos y los sectores industriales se han contaminado, por lo cual la integración de la cadena es menos vertical.

En este cuadro es mejor no seguir la vía del análisis todo vertical, el cuero-calzado y sucedáneos, sino que es necesario enmarcar el sector del calzado en su dimensión económica y social de PMI, en su justa dimensión real (menos del 2% del comercio mundial como cadena sectorial, más del 6% en conjunto con la distribución y el mundo de la vestimenta en su conjunto) y en su interdependencia con los otros sectores productivos más vecinos. En este sentido ayuda la verificación estadística y analítica del último boletín de SATRA. Resulta así posible recabar un escenario simple y muy adherente a los sucesos reales.

El sector del calzado mundial del 2010 al 2020

Si producir calzado todavía significa un empleo masivo de trabajo, las presiones económicas en la industria han llevado a un aumento del número del calzado producido en los países con un bajo costo del trabajo. Por otra parte, las empresas que negocian a nivel mundial, han extendido cada vez más su influencia sobre la industria contribuyendo así a engrosar el flujo internacional de productos terminados. El estudio de SATRA muestra que la producción mundial de calzado comercializada fuera de las fronteras nacionales era del 21% en 1980, el 38% en 1990 y ahora está alrededor del 57%. Cambios, éstos, acelerados por el desarrollo general producido en las comunicaciones modernas y de tecnología de la información. Sus aplicaciones en la industria del calzado han mejorado la eficacia del intercambio con lugares lejanos, los detalles del diseño del producto y el control del suministro. Por ejemplo, si bien la mayor parte del calzado deportivo producido en los países asiáticos donde el coste del trabajo es bajo, el diseño y las características de la casi totalidad de los productos, vienen de los grandes las grandes marcas deportivas internacionales de Estados Unidos, Alemania, Italia, Japón y Reino Unido. Después de la producción, el calzado es distribuido y vendido en todas partes del mundo. Es China el productor mundial más grande de calzado, pocos países están en posición de competir con los costos de sus regiones en vías de desarrollo. El porcentaje asiático de la producción mundial de calzado ha aumentado gradualmente desde el 55% en 1990 al actual 74% aproximadamente y se prevé que este porcentaje continúe aumentando, en el curso de la próxima década. En Asia, China es el productor mundial más grande de calzado y es también el consumidor más grande; por otra parte es opinión compartida que posee potencial para expandirse ulteriormente.



Su anticipada entrada al WTO abrirá el mercado chino a los otros países y consolidará las exportaciones. Se prevé que India, Indonesia, Tailandia, Vietnam y Paquistán sigan siendo productores considerables, con una producción en general en aumento en los próximos cinco/diez años, mientras que la producción del calzado en Japón, Corea del sur y Taiwán continuará disminuyendo en el mismo período debido al alto coste del trabajo. Norteamérica es un gran mercado de consumidores y se prevé que la producción de calzado de la zona continúe a descender, mientras que las importaciones aumentarán hasta alcanzar el 96% antes de 2010. El Centro y el Sur de América son regiones volubles, sujetas a rápidos cambios políticos y económicos que influirán el consumo doméstico y las exportaciones de calzado. Brasil y México son grandes productores de calzado y se espera que permanezcan entre los diez mayores productores mundiales para la década próxima. Europa occidental sigue siendo un gran mercado de consumidores. La mayor parte de los países está mostrando una disminución de la producción y se espera que continúe descendiendo, aunque, en el breve plazo, Portugal y quizás España estarán en grado de oponerse a esta tendencia. En Europa del Este, los problemas económicos en Rusia y los países cercanos, han influenciado seriamente en la producción del calzado y el consumo en la región. Se prevé que Rumania y Polonia se recuperarán rápidamente en términos de producción y expansión de las exportaciones. Se prevé un modesto pero **continuo crecimiento para Túnez, Turquía y Marruecos en la próxima década**, tal aumento será debido a su creciente popularidad, en cuanto a fuentes de alimentación del sector del calzado para los países europeos. En Sudáfrica la industria del calzado y la economía serán complicadas por algunos años; después experimentarán una expansión menor por el resto de la década. Se prevé además una ligera caída de la producción en Asia, pero un **aumento en el consumo y las importaciones en Asia**.

Población mundial y consumo

La tasa de crecimiento de la población mundial no cambiará considerablemente en los próximos diez años. La disminución mundial de la fertilidad y de la mortalidad continuará llevando a una población con un porcentaje más alto de ancianos. Es decir que esto influirá los modelos de consumo: la población en crecimiento aumenta la demanda de productos de calzado; por otra parte existe una tendencia mundial según la cual **el promedio anual de calzados adquiridos pro-capita aumenta ligera y paralelamente al poder adquisitivo del consumidor**. El gráfico muestra que la población crece en manera constante mientras que el consumo del calzado fluctúa y disminuye en el período mundial de recesión, aproximadamente a partir de 1988 a 1993 y en 2009-2010.

La importancia de la búsqueda de calidad y la imagen de marca

La imagen de marca para los productos y las sociedades se ha convertido en un factor de éxito cada vez más importante para las empresas de calzado. De todos modos las empresas de marca se enfrentan cada vez más a graves problemas de falsificación de productos que, a largo plazo, podrán influir sobre



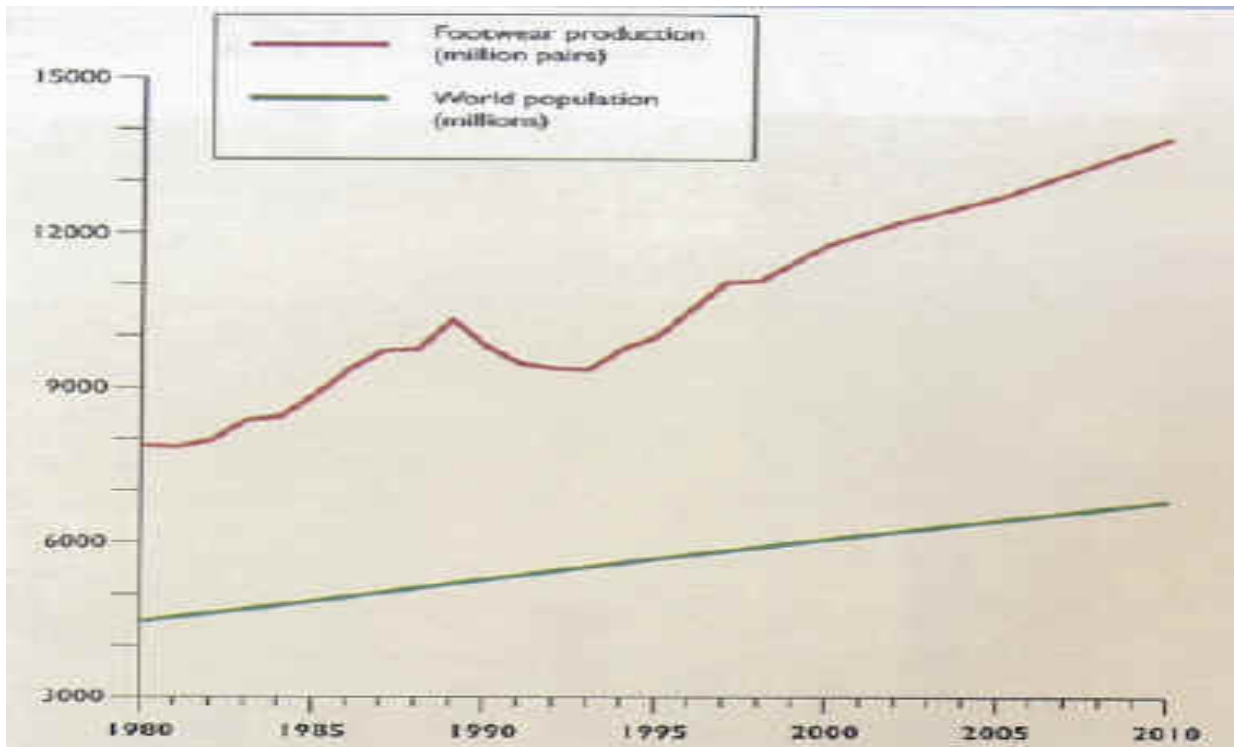
su éxito. La tendencia social se dirige a una exigencia continua por bienestar y productos de calidad y se prevé un aumento del consumismo y de la demanda. Por esto, uno de los problemas clave de la investigación mundial es la necesidad de asegurar la calidad del producto. También las empresas que se dedican a la investigación están creciendo fuertemente. A menudo controlan el diseño, las características del producto y el mercado y han influido notablemente el proceso productivo. **Se prevé una evolución de los productores OEM (Original Equipment Producer “productor de equipamiento original”) hacia el productor de marca propia.**

El crecimiento del e-commerce

Será tanto una enorme posibilidad como una amenaza para las empresas existentes. Gracias a las mayores ventajas y a los gastos de gestión reducidos y al acceso a una base internacional de clientes, por ejemplo, es probable que el e-commerce tenga una influencia notable sobre las empresas tradicionales. Es necesario por lo tanto, considerar algunas cuestiones para que el sector del calzado pueda maximizar las oportunidades ofrecidas por el e-commerce. Por ejemplo, visualizar el calzado en una pantalla y mejorar la relación calzado-pie sin tener que probar el calzado. **Habrà un incremento de aplicaciones en la tecnología de información que mejorará la eficacia de la venta al detalle y contribuirá a la mejora de la gestión de la cadena de aprovisionamiento.**

Temáticas ambientales y desarrollo de materiales alternativos

Actualmente las preocupaciones sobre varios materiales peligrosos ya prohibidos, como el PCP (pentachlorophenol), TBT (tributyltin) y los colorantes azoicos, están ejercitando una influencia significativa en la cadena proveedora. Sin duda, en el futuro nacerán otras inquietudes de esta naturaleza e inevitablemente, **habrá una ulterior legislación inherente las temáticas ambientales.** El desarrollo de los materiales por otra parte estará orientado a proveer productos de alta “performance” para satisfacer la necesidad de confort y de elevadas características prestacionales. El tema del límite de los recursos hídricos deja prever un aumento del empleo de materiales que simulan el cuero, aunque el mismo seguirá siendo elegido primero como material superior para la próxima década. El tema del límite de los recursos energéticos **orientará los procesos productivos hacia tecnologías ahorradoras de energía.**



Fuente: Satra

Figura 16 Producción de calzado y población



Análisis comparativo y plan estratégico :

*Brasil, China, Italia con posicionamiento
competitivo del sector del calzado colombiano.*

www.pisie.org © 2007 Pisie, P.IVA 01927930188
via Matteotti, 4/a P.O. BOX 72-PTB - 27029 Vigevano (PV) - Italy

Organismo Non Governativo - Decreto Ministero degli Esteri 1999/128/004384/0
Ente Morale - Decreto Ministero degli Esteri 2000/340/006086/3

23 de enero de 2011

Sommario

1.	Análisis competitivo	4
1.1.	Objetivos del análisis comparativo	4
1.2.	Selección de los factores de comparación	5
1.3.	Selección de los países y productos para la comparación	7
1.3.1.	Países	7
1.3.2.	Productos	8
1.3.3.	Referencias estadísticas	8
1.4.	Plan de análisis Comparativo.....	9
1.4.1.	Brazil.....	9
1.4.2.	China.....	16
1.4.3.	Italia	23
1.4.4.	Colombia.....	31
1.4.5.	Posicionamiento comparativo de Colombia.....	38
2.	Plan estratégico	39
2.1.	Análisis FODA	39
2.2.	Propuesta de líneas de acción / intervención	45
2.2.1.	Desarrollo de capacidades para la transferencia de tecnología	45
2.2.2.	Desarrollo del laboratorio de certificación	45
2.2.3.	Desarrollo de un centro estilo de “sector”	45
2.2.4.	Cursos master en “desarrollo de los mercados internacionales e internacionalización”...	46

1. Análisis competitivo

1.1. Objetivos del análisis comparativo

El propósito del análisis comparativo aplicado a un sector entero es mejorar productos, procesos industriales y las condiciones generales del negocio para mejorar el encuentro de oportunidades globales de mercado, identificando problemas y cuellos de botella y las posibles fuentes de ventajas competitivas.

El análisis comparativo exige una comparación estructurada de la industria en el país objetivo, Colombia, y en un número de países clave, representando a los competidores del mercado así como los mejores.

Por un lado, el análisis multi-país permite una mirada más profunda de las tendencias globales de la industria tanto para el lado de la oferta (exportadores/productores) como de la demanda (importadores/consumidores). Por otra parte, el análisis de la brecha entre la performance de Colombia y los países que son punto de referencia a nivel internacional respalda la concepción de específicas estrategias de desarrollo y marketing para el sector del calzado.

Mientras que los resultados realizables y las soluciones adoptadas en otras naciones no son fácilmente transferibles a realidades diferentes, considerando la influencia relevante de restricciones intrínsecas tales como la disponibilidad y la calidad de materias primas y la dimensión del mercado interno, el ejercicio del análisis comparativo prevé un significativo chequeo comparativo del sector del calzado de Colombia y ofrece indicaciones distintivas para estrategias viables y valiosas de mejora.

El análisis comparativo ha sido estructurado en tres pasos:

<i>1. Fase de planificación y Calificación del país</i>	Identificación de factores de comparación cuantitativos y cualitativos, selección de grupo de productos focus y países “puntos de referencia”
	Revisión sectorial país por país y reconocimiento de las prácticas industriales
<i>2. Análisis Comparativo</i>	Confrontación con los puntos de referencia en los parámetros cuantitativos y cualitativos a nivel de grupo de productos y sectorial
<i>3. Posicionamiento de la industria de Colombia</i>	Encontrar las potencialidades y dificultades relativas del sector de calzado de Colombia que respalden el plan estratégico



1.2. Selección de los factores de comparación

De acuerdo a los resultados de la calificación global, documento primero de 11 octubre 2010¹ (Reporte Global de la Industria de Calzado), han sido identificados un set de ocho factores de comparación de dominio para que cumplan las exigencias de un vasto rango de valoración de los países punto de referencia así como para calcular en un marco de 20 puntos las características críticas del sector que probablemente tendrán los impactos más significativos una vez enfocados y mejorados. Los ocho set son:

1. Costos laborales
2. Recursos de tierra
3. Disponibilidad materia primas
4. Complementos industriales
5. Ventas de mercado
6. Estructura industrial
7. Requisitos ambientales
8. Índice de inversión

Los ocho factores de dominio han sido investigados para cada país del análisis comparativo sobre la base de información de primera mano disponible para los expertos del equipo, gracias a sus contactos sectoriales de larga data y experiencia, monitoreo continuo del sector de calzado dimensional internacional y los datos y los estudios oficiales existentes disponibles.

La valoración estructurada de la industria del calzado de cada país ha sido conducida proporcionando calificaciones cuantitativas y cualitativas claves de los factores de dominio.

Las observaciones cualitativas refieren principalmente a aspectos que no pueden ser capturados por índices numéricos significativos pero igualmente proporcionan un trasfondo esencial requerido para comprender el estado actual del arte y concebir una estrategia de desarrollo.

El análisis comparativo se ha realizado con un enfoque cuantitativo basado en un número seleccionado de indicadores clave.

Las performances de los países han sido comparadas en la escala del sector y, cuando corresponde, destacando el resultado específico para cada uno de los grupos de productos focus seleccionados.

La comparación de los índices cuantitativos tomados en consideración han sido los siguientes:

- Parámetros socioeconómicos generales
- Producción por grupos de producto
- Consumo por grupos de producto
- Exportación por grupos de producto
- Importación por grupos de producto
- Productividad total del sector
- Magnitud de los factores de costo claves
- El promedio de precios por grupos de producto

En general la comparación ha incluido los últimos datos anuales totales/promedio disponibles. No obstante los indicadores del tamaño de mercado del país, tales como producción y exportación, también han sido seguidos uno a uno en el último período para identificar tendencias, crecimiento y volatilidad. Esto prevé un cuadro dinámico de las tendencias de la industria, ofreciendo una clara visión de la probable evolución futura de las actuales diferencias entre países.

La disponibilidad de datos numéricos confiables y exactos ha sido una preocupación general mientras se valuaban los índices. Las fuentes de datos para el sector del calzado son limitadas y no exhaustivas. Existe insuficiente información recuperada y publicaciones debido a la falta de acuerdos institucionales y de organización, junto a incertidumbres con relación a la parte sumergida de la industria, que representa a menudo una parte significativa de la economía del sector.

Estas situaciones son habituales en el caso de Colombia donde las exportaciones del país no son reportadas a la base de datos de COMTRADE desde el momento en que están solamente presentes como datos espejo y las cifras de producción oficial se creen que subestiman sustancialmente la verdadera situación.

Esta restricción ha sido superada, en parte, focalizando el análisis en los parámetros esenciales de dimensión del mercado del sector, del potencial y de la competitividad. Por otro lado, los datos recogidos han sido comprobados y ajustados para que existiera consistencia, por el equipo de expertos de acuerdo a un enfoque consolidado basado en información cruzada, de fuentes multilaterales (Instituto de Estadística Europeo, EUROSTAT) y corporativas (Satra).



1.3. Selección de los países y productos para la comparación

1.3.1. Países

Los países para el estudio de análisis comparativo han sido elegidos tomando en consideración un mix de tendencias establecidas desde hace mucho tiempo e innovadoras, una representación de ambas desde el lado de la oferta y del lado de la demanda.

China, Brasil e Italia fueron introducidas en el documento “Reporte Global de la Industria de Calzado” descriptos en el cuadro internacional en el cual el mercado del calzado se divide en 4 macroregiones principales: Norte, América Latina, Sur y Oriente.

-Un “Norte” del mundo, un Occidente, caracterizado principalmente por Estados Unidos y Europa, junto a Oceanía, que se afirma como mercado de consumo; América Latina que consume e importa, pero que también produce lo que consume, así como el “Sur” del mundo, entendido como Medioriente y África, mientras que el Oriente es sobretodo productor y está ahora comenzando a consumir significativamente. Italia se confirma como la excepción, la “anomalía Italia”. Aquí opera de hecho una cadena industrial de cuero y calzado que produce y exporta, a pesar de que se coloca entre los países “maduros” de Europa, es una región insertada, en lo que refiere a este sector, entre los mercados exclusivamente consumidores. -

China

El mayor exportador mundial, detenta según las estadísticas cuantitativas SATRA (número pares), el 63% del mercado mundial. La producción en el 2008 fue de más de 10 mil millones de pares, de los cuales más de 8 mil millones fueron exportados.

Brasil

El tercer productor mundial de calzado. La producción en volúmenes (datos SATRA) en el 2008 fue de 816 millones de pares, las exportaciones de 165,8 millones de pares, las importaciones de 39,3 millones de pares. Brasil es el país que presenta el mayor aumento de consumo interno, estimulado por el incremento del crédito y los programas de redistribución del ingreso.

De este aumento del consumo se han beneficiado las importaciones que, en cuatro años, han crecido 4.4 veces. Este mercado presenta un fuerte progreso del consumo, a beneficio de las importaciones, de una reducción de las exportaciones en términos de volumen (de 56% del calzado en cuero y de 22% del calzado de plástico), pero un aumento de los precios medios de las exportaciones, que se diluyen en muchos mercados (15 países representan el 81% de las exportaciones), demostrando la cultura exportadora del segmento, que siempre ha ocupado un papel destacado en el comercio exterior de la industria brasileña de transformación.

Italia

Italia es el principal centro de canalización de la importación/exportación del calzado a nivel mundial. Según los datos SATRA, en número de pares, la producción en 2008 fue de 225,2 millones de pares, las importaciones de 352,6 millones de pares, las exportaciones de 221,8 millones de pares.

Italia continúa siendo el mayor productor de calzado de la UE por lejos, a pesar de que la producción ha ido disminuyendo constantemente. Italia tiene aquí una posición líder en el mercado internacional y es conocida por su calzado de alta calidad, buen diseño y su capacidad para innovar.

1.3.2. Productos

Los productos individualizables en las estadísticas internacionales están comprendidos en la lista COMTRADE con el número 64 “Calzado, polainas y similares, partes de estos artículos” .

Código	Descripción del producto
'TOTAL	Todos los productos
'6403	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y pa
'6402	Los demas calzados con suela y parte superior de caucho o plastico.
'6404	Calzado con suela de caucho, plastico, cuero natural o regenerado y pa
'6406	Partes de calzado (incluidas las partes superiores fijadas a las palmi
'6405	Los demas calzados.
'6401	Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plastico, c

1.3.3. Referencias estadísticas

(1). Datos socio-económicos del Banco Mundial. (2) Datos SATRA sobre los volúmenes de producción y el comercio de calzado. (3) Datos COMTRADE para indicar el valor en dólares del comercio internacional de calzado. (4) datos de Eurostat sobre los valores de producción y volúmenes del comercio europeo de calzado. (5) Datos de la investigación PISIE sobre los precios y otra información sobre la estructura del sector industrial.



1.4. Plan de análisis Comparativo

1.4.1. Brazil

Contexto

- Superficie del país: 8.456.510 km².
- Población: 196.342.592
- PBI: US\$ 1.314.000.000
- Tabla de indicadores económicos y trabajo (PBI/PPA = producto bruto interno en paridad de poder de compra; sectores 1° 2° 3° = agrícola, industrial, servicios; M,F = masculino, femenino; desoc. = desocupación)

PBI/PPA	% PBI sector			Inflación	Población activa			% Fuerza de Trabajo sector			Desoc.	Comercio miles US\$	
US\$	1°	2°	3°	%	miles	%M	%F	1°	2°	3°	%	Import	Export
10.514	6,8	28,1	65,2	4,9	99.945	56,5	43,5	16,9	22,8	60,3	8,1	133.609	152.995

- Salarios:
 - Costo horario medio:
 - neto US\$ 5,34,
 - bruto US\$ 6,54,
 - salario mínimo legal mensual US\$ 396,55
- Consumo calzado por cápita: 3,5 pares

Industria del calzado

Aunque la primera fábrica de calzado en Brasil fue fundada en el lejano 1898, por lo menos en los 70 años siguientes este tipo de industria siguió siendo muy pequeña y limitada al mercado local. Hacia finales de los años 60, en cambio, un número discreto de empresas identificó las nuevas oportunidades de exportación, sobretodo hacia los Estados Unidos y Canadá. Desde entonces el país se ha convertido en uno de los mayores productores mundiales del sector, con Estados Unidos como principales clientes.

La declinación como país líder en exportaciones, sin embargo, comienza en 2008. Los 166 millones de pares exportados en ese año son ampliamente inferiores a los 212 millones de pares exportados en el

2004. De todos modos, Brasil continúa siendo uno de los mayores productores mundiales, gracias al desarrollo del mercado interno que ha permitido absorber el descenso de las exportaciones. Como resultado, Brasil ha continuado produciendo más de 800 millones de pares de calzado al año, lo que le ha permitido mantener el status de tercer productor mundial. .

Sin duda, el del calzado, continúa siendo un sector industrial de máxima importancia en el cuadro de la industria brasileña, no sólo en términos de valor de las exportaciones (aproximadamente 1.9 mil millones de dólares, un 1.2% del total del valor de las exportaciones), sino también por el número de trabajadores empleados en el sector, de aproximadamente 300.000 empleados directamente en la producción y aproximadamente una cantidad similar de empleados indirectos.

Más o menos de la misma forma en la cual el sector taiwanés del calzado, delocalizó la producción en China, en los últimos años '80, para seguir siendo competitivo, el sector brasileño del calzado en los años '90 ha intentado delocalizar en el noreste del país el sector productivo, para beneficiarse de menores costos de producción. La ventaja competitiva de esta transferencia de la producción era estimada en torno al 40%, agregando las ventajas directas de los sueldos inferiores a algunas ventajas fiscales. No obstante las infraestructuras de Ceará y de Bahía siguen siendo gente relativamente débiles, se carece de un sistema de cluster, por el cual muchas materias primas deben transportarse desde los estados del sur. Los técnicos y los trabajadores especializados se encuentran con dificultad, aunque el sector del calzado tiene una mayor relevancia en el noreste poco industrializado con respecto al sur. La opción, sin embargo, parece haber sido oportuna debido también a que el Real se ha revaluado constantemente y por lo tanto la ventaja competitiva salarial ha permitido que las regiones del norte empleen hoy más de un tercio de los trabajadores del sector. En enero de 2007 Ceará había superado la producción de Río Grande do Sul en términos de número de pares exportados (9.3 millones contra los 6.1 millones de Río Grande). Sin embargo, aunque los volúmenes de exportación eran mayores, los valores en términos monetarios eran inferiores, debido a que el segmento del mercado ocupado por la producción de Ceará era muy bajo, entorno a los 3.2 dólares, contra los 17.10 dólares por par del calzado producido en el sur más industrializado.

Hoy en día, es opinión de muchos operadores brasileños del sector que la actual ventaja competitiva de delocalización al noreste no será suficiente para compensar la nueva revaluación de la moneda brasileña y por lo tanto en el futuro Brasil no podrá ocupar la misma posición industrial en el sector calzado que ocupa actualmente.

La tecnología brasileña del sector es muy avanzada, máquinas e infraestructura están en el nivel internacional. Se encuentran varios tipos de componentes avanzados, como el caucho y PU, además de que el 90% de las máquinas utilizadas para la producción de calzado es de marca y construcción brasileña.

El producto indirecto en los distritos productivos está particularmente desarrollado, por lo cual se encuentran más de 1.200 curtiembres capaces de tratar 30 millones de pieles bovinas cada año. Otras 2.300 empresas producen todos los componentes necesarios para la creación del calzado, tanto en el sector de materiales sintéticos, como en el sector de la minutería metálica.

Todas las máquinas útiles para la producción, desde las cosedoras a las máquinas de terminación están disponibles localmente. Todo esto en conjunción con la fuerza del mercado local hace a Brasil



sólidamente ligado al sector productivo del calzado, a pesar de la revaluación de la moneda, que disminuye la competitividad de las exportaciones.

Desde el punto de vista de la moda, el sector brasileño tiene sus puntos de fuerza sobretudo en el segmento de mujer, desde los años 60. La mayor parte de los productores de calzado “mujer” tiene sus centros de proyección en el sur del país, mientras que el sector “hombre” de la producción se ha colocado un poco más al norte, en San Pablo. El sector “mujer” está sobretudo dirigido a las exportaciones, mientras que en el sector “hombre” es más importante el mercado interno. El sector de calzado de seguridad es igualmente importante, pero no se corresponde con un área de distrito específica, sino que está esparcida en todo el país entre el norte y el sur.

Estructura de la industria

- Empresas: 8.094
- Empleo: 306.854 trabajadores en su conjunto

Distritos

<u>Area</u>	<u>Empleados</u>
Rio Grande do Sul	114.109
Sao Paulo	50.360
Ceara	49.832
Bahía	31.509
Minas Gerais	26.350
Paraíba	12.350
Diversos	22.074

Mercado

<u>(Millones de pares)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
Producción	800,0	806,1	796,0	796,3	816,0
Importaciones	9,0	17,0	19,1	28,7	39,3

Exportaciones	212,0	190,0	179,7	177,0	165,8
Consumo	597,0	633,1	635,4	648,0	689,5

Precios

Precios medios del calzado exportado en los principales países clientes entre el 2008 y el 2009, segmento medio:

2008	País	EUA	REINO UNIDO	ARGENTINA	ITALIA	VENEZUELA
	US\$	483.835.214	254.802.718	192.927.726	149.248.555	77.611.251
2009	Pares	37.708.586	10.236.315	18.536.579	7.499.305	9.779.594
	PM	12,83	24,89	10,41	19,90	7,94
	US\$	351.242.462	179.420.632	142.373.022	92.181.693	50.238.937
	Pares	28.044.844	7.199.447	12.925.721	4.463.643	2.239.123
	PM	12,52	24,92	11,01	20,65	22,44

Detalle importaciones

(Millones de pares)

(Millones de pares)	2004	2005	2006	2007	2008
Seguridad	-	0,5	1,1	-	-
Deportivo	-	0,7	1,3	-	-
Caucho/plástico	4,0	4,2	5,9	12,6	20,2
Cuero	-	0,5	1,2	2,7	4,3
Textil	3,0	2,2	5,5	2,7	9,4
Otros	2,0	2,2	4,1	10,7	5,4

Detalle exportaciones

(Millones de pares)

(Millones de pares)	2004	2005	2006	2007	2008
Caucho/plástico	76,0	76,8	77,8	86,0	100,0
Cuero	123,0	124,1	89,1	74,9	54,5
Textil	12,0	14,1	12,1	12,7	8,1
Otros	1,0	2,1	0,7	3,4	3,2



Origen de las importaciones

<u>País</u>	<u>Millones de pares</u>
China	33,6
Vietnam	3,2
Indonesia	1,0

Destino de las exportaciones

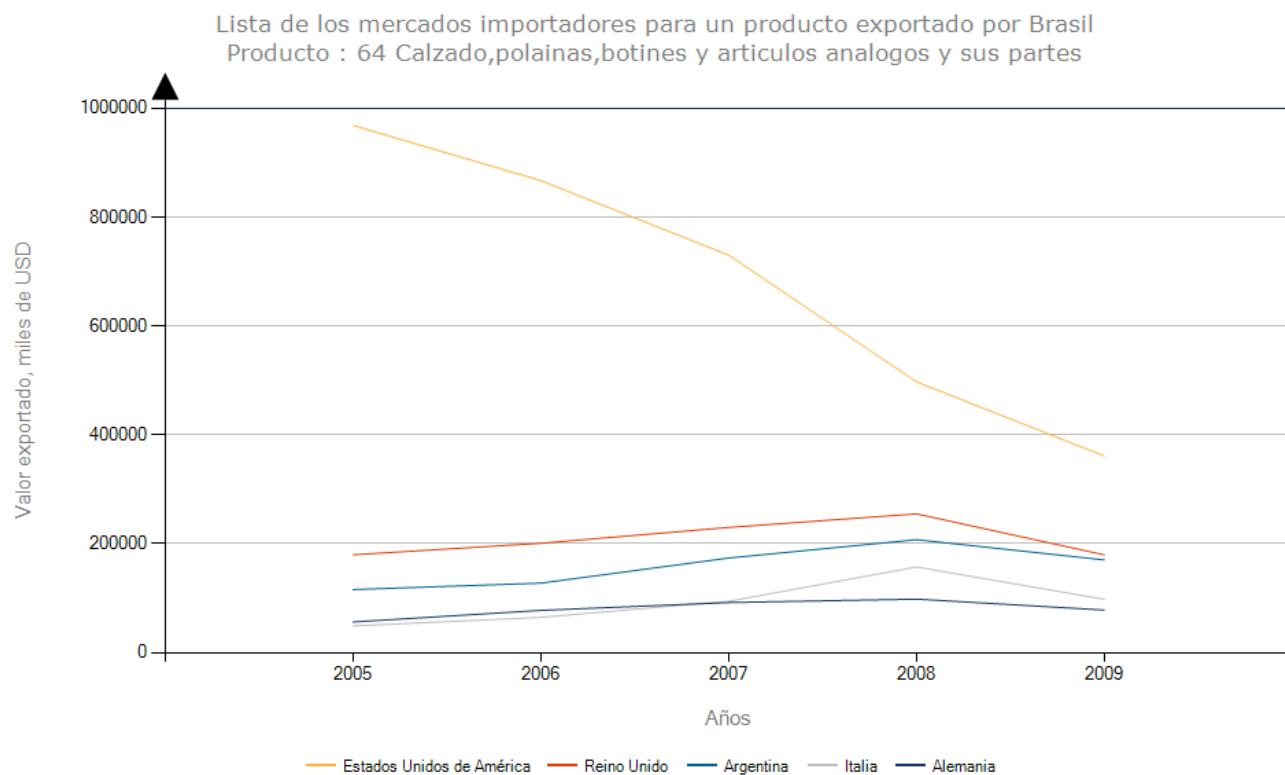
<u>País</u>	<u>Millones de pares</u>
USA	37,7
Argentina	18,5
UK	10,2
Paraguay	11,2
Venezuela	9,8
Italia	7,0
Bolivia	5,5

Indicadores comerciales en valor:

Indicadores por producto

Descripción del producto	Indicadores comerciales							
	Exportado valor 2009, miles de USD	Balance comercial 2009 en miles de USD	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2005-2009, %, p.a.	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2005-2009, %, p.a.	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2008-2009, %, p.a.	Tasa de crecimiento anual del mundo importaciones entre 2005-2009, %, p.a.	Participación en el mundo exportaciones, %	Posición en el mundo exportaciones
Todos los productos	152.994.736	25.347.408	9		-23	6	1	24
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y pa	919.563	852.471	-10	-21	-29	2	2	13
Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico.	353.636	215.770	13	7	-22	8	2	8
Partes de calzado (incluidas las partes superiores fijadas a las palmas	117.069	90.327	8	-3	-19	2	2	14
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y pa	73.240	-1.864	-7	-18	-27	8	1	16
Los demás calzados.	9.323	-5.484	-10	-12	-22	14	0	34
Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, c	4.227	2.597	-23	-40	-66	9	1	34

Gráfica de las exportaciones



1.4.2. China

Contexto

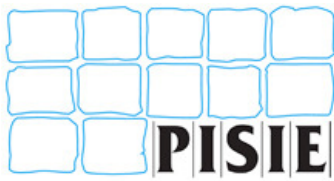
- Superficie del país: 9.326.410 km².
- Población: 1.338.612.968
- PBI: US\$ 4.222.000.000
- Tabla de indicadores económicos y trabajo (PBI/PPA = producto bruto interno en paridad de poder de compra; sectores 1° 2° 3° = agrícola, industrial, servicios; M,F = masculino, femenino; desoc. = desocupación)

PBI/PPA	% Pbi sector			Inflación	Población activa			% Fuerza trabajo sector			Desoc.	Comercio miles US\$	
US\$	1°	2°	3°	%	miles	%M	%F	1°	2°	3°	%	Import	Export
6.567	11,6	48,3	40,1	-0,7	776.881	55,3	44,6	3,5	44,5	52	4,3	1.005.688	1.201.534

- Salarios:
 - Costo horario medio:
 - neto US\$ 2,62
 - bruto US\$ 3,28
 - salario mínimo legal mensual US\$ 165,13
- Consumo calzado per cápita: 1,5 pares

Industria del calzado

En 1974 la producción de calzado conjunta de Francia, de Italia y de Reino Unido era de 774 millones de pares, frente a 767 millones de pares producidos en China. Solo seis años después, la situación se había invertido, con más de 895 millones de pares producidos en China, y 767 millones de pares producidos en la suma de los tres países citados. Desde entonces, la producción china de calzado ha continuado creciendo de manera imparable y actualmente representa más del 65% de la producción mundial de calzado. Muchas marcas europeas y americanas importantes han invertido estableciendo en China la base productiva y han comenzado a exportar desde China hacia los mercados occidentales ricos. Para el calzado deportivo los mayores protagonistas son: Anta, Athletic, 360°, Apis, todos situados en el Fujian. Es de notar que, Anta está en la lista de las 500 compañías más grandes en Asia. Con respecto en cambio a los productores en OEM - Original Equipment Manufacturing (Producción a través de terceros), el mayor es el Pouchen Group. Pouchen Corporation es un holding taiwanés y es el mayor productor mundial de calzado. Pouchen se ha concentrado actualmente en R&D (Investigación y Desarrollo), mientras que su filial Yuenyuen se ocupa de la producción. Tiene 300.000



dependientes con plantas en China, Vietnam e Indonesia. Produce para las marcas: Nike, Adidas, Puma, New Balance, Timberland, Rockport, Doc Marten Clarks y otras.

Como resultado de esta tendencia a convertirse en productor mundial a través de terceros, en China se ha creado un sistema estructurado de distritos productivos, completos de todas las actividades vinculadas necesarias para la producción de calzado.

La reducción del consumo debido a la crisis financiera del 2008-2009 ha llevado a la cancelación de muchas órdenes. En 2008, China produjo más de 10 mil millones de pares de calzado, de los cuales más del 80% eran destinados a la exportación. Los mayores mercados beneficiarios de las exportaciones chinas son los países de la UE y los Estados Unidos y ésta será la situación previsible también para el futuro. Sin embargo también está en crecimiento el mercado local, sobretodo para responder a las necesidades de una creciente clase media. Es de amplio acuerdo que el mercado local chino ha crecido un 6% en el período 2000-2006, pero se prevé un incremento de la tasa de crecimiento para los años próximos. Habrá una necesidad en aumento de diseñadores y estilistas para la creación de nuevos modelos para el mercado interno, es más se prevé una carencia de más de 300.000 diseñadores especializados.

A pesar de la imponente estructura productiva, que cuenta con 17.000 empresas, 9.000 de las cuales para la producción de calzado en cuero, el sector no tiene un peso importante a nivel nacional, al menos si se compara con los sectores de las telecomunicaciones, el petróleo y la química, el sector automovilístico, energético, etc., pero es importante en algunas áreas o distritos industriales: de hecho el calzado cuenta con más de 2000 entre las que tienen un volumen de facturación superior a los 500.000 euro.

Las fábricas de calzado se dividen en los siguientes segmentos:

- empresas de capital extranjero, incluso Taiwan, Hong Kong
- empresas de capital chino

Y sucesivamente en sub-segmentos

- empresas con propio branding
- empresas que producen OEM (empresas tercerizadas)

Y también

- empresas que producen para el mercado interno
- empresas que producen para otros mercados

La característica dominante de estos últimos años ha sido una profunda y no por cierto indolora reestructura de todo el sistema. Ya desde el 2005 se ponía en relevancia la necesidad de transformar el sector de “grande en cantidad” a “grande en calidad”. La disminución de las exportaciones no ha sido la causa del cierre de muchas empresas, sino solamente un elemento catalizador, que ha hecho precipitar en tiempos rapidísimos un proceso que ya se estaba gestando.

El cierre de compañías no competitivas había comenzado en 2006 y abarcaba las áreas orientadas a la exploración o de todos modos “maduras”, como Dongguan y Wenzhou, donde los costos de los terrenos y el trabajo habían aumentado progresivamente. También el sector de curtiembres no estaba libre de esta reestructura. Los problemas de compatibilidad ambiental y de mala calidad habían determinado el cierre de cientos de pequeñas curtiembres en 2006 y 2007.

La crisis del sector ha acelerado el empuje a la relocalización de las industrias manufactureras con uso intensivo del trabajo. Un nuevo parque industrial para la producción del calzado y los productos de la cadena se ha aprobado en la ciudad de Chongzhou (Chengdu-Sichuan) el 25 de mayo pasado. Un centenar de compañías de calzado de las provincias costeras habían participado de una conferencia organizada por el municipio y expresaron interés a relocalizarse. También Chongqing se prepara para recibir inversiones de otras provincias, particularmente del Zhejiang, de Shangai, de Taiwán y del Guangdong. Solamente en 2009, 90 compañías del sector han anunciado 13 proyectos de expansión con una inversión de 200 millones de euros en la municipalidad autónoma de Chongqing. Las mayores compañías de calzado tienen ya una o más filiales en provincias diversas a las de la casa madre.

De manera transversal al sector, los grandes protagonistas se están afirmando con una estrategia de mayor calidad, de marca y de internacionalización. La cultura empresarial de la década pasada cambia profundamente: no más liderada por la producción OEM (empresas tercerizadas), las compañías chinas buscan una colocación en el mercado que les permita soportar los aumentos de costos creando mayores márgenes de beneficio. Una tentativa siempre en esta dirección era la apropiación de la cadena, por ejemplo productores de cueros que compraban o creaban nuevas fábricas de divanes, productores de calzado que compraban fábricas de suelas o de EVA. Tales experimentos no han sido un suceso, porque los márgenes se estaban erosionando en toda la cadena, no en un fragmento específico.

El cambio no es fácil, muchos empresarios chinos han experimentado el éxito económico y de mercado que los ha hecho crecer a dimensiones importantes. Cambiar de perspectiva, crearse nuevas prioridades - la calidad y la salvaguardia ambiental para dar dos ejemplos -es dejar atrás esas viejas competitividades basadas solamente en el precio, la evasión de las normas y la legalidad-, que hasta hace poco tiempo habían sido los factores claves del crecimiento, no es fácil y no todos siguen este camino, sino que prefieren dirigir sus intereses hacia otros sectores más rentables: en el futuro el sector perderá importancia en el contexto industrial chino a favor de sectores industriales más avanzados.

Estructura de la industria

- Empresas: 17.000
 - Empresas privadas: 49%
 - Joint ventures: 39%
 - Cooperativas: 8%
 - Estatales: 4%
- Empleo: 3.450.000 trabajadores en su conjunto



Distritos

<u>Area</u>	<u>Empleados</u>
Guangdon	1.370.000
Fuijan	950.000
Zheijang	950.000
Otros	31.509

Mercado

<u>(Millones de pares)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
Producción	8.100,0	9.000,0	9.600,0	10.209,0	10.030,0
Importaciones	8,9	10,5	13,8	46,1	34,0
Exportaciones	5.885,0	6.914,0	7.654,0	8.175,0	8.120,0
Consumo	2.225,0	2.097,0	1.960,0	2.080,0	1.944,0

Precios

Precio de fábrica

- Calzado de nivel medio alto : 10-15 euro por par, en el negocio 20-30 euros por par
- Nivel bajo: 4-5 euros por par, en el negocio 8-10 euros por par
- El recargo de la fábrica al consumidor es aproximadamente el 100%.

Precio en negocio

Zapatillas de plástico: 1-2 euros por par en el negocio o en el mercado

- Botas 30-50 euros por par en el negocio
- Calzado deportivo: de marca (Anta o similares) 20 euros por par en el negocio, no de marca 5-8 euros por par
- Existen también muchos descuentos, todo el año con precios de 2-5 euros por calzado en cuero sintético, botas, etc. Precios a la mitad o al 30% del precio inicial.
- Y existen también los centros comerciales de lujo, con calzado de Prada y Gucci, donde los precios son iguales a cualquier negocio de la misma marca en el mundo

- Por lo tanto la variación entre el calzado que cuesta menos, digamos 3 euros en el mercado en liquidación, y el que cuesta más, digamos un calzado importado de Prada (o similar) de 400 euros, es muy amplio y existen productos para cualquier tipología de consumidor

Detalle importaciones

(Millones de pares)

(Millones de pares)	2004	2005	2006	2007	2008
Caucho/plástico	4,0	4,2	5,9	12,6	20,2
Cuero	-	0,5	1,2	2,7	4,3
Textil	3,0	2,2	5,5	2,7	9,4
Otros	2,0	2,2	4,1	10,7	5,4

Detalle exportaciones

(Millones de pares)

(Millones de pares)	2004	2005	2006	2007	2008
Caucho/plástico	3.262,0	3.824,0	4.355,0	4.670,0	4.248,0
Cuero	1.135,0	1.360,0	1.392,0	1.313,0	1.109,0
Textil	943,0	1.115,0	1.288,0	1.440,0	1.393,0
Otros	500,0	620,0	620,0	753,0	1.304,0

Destino de las exportaciones

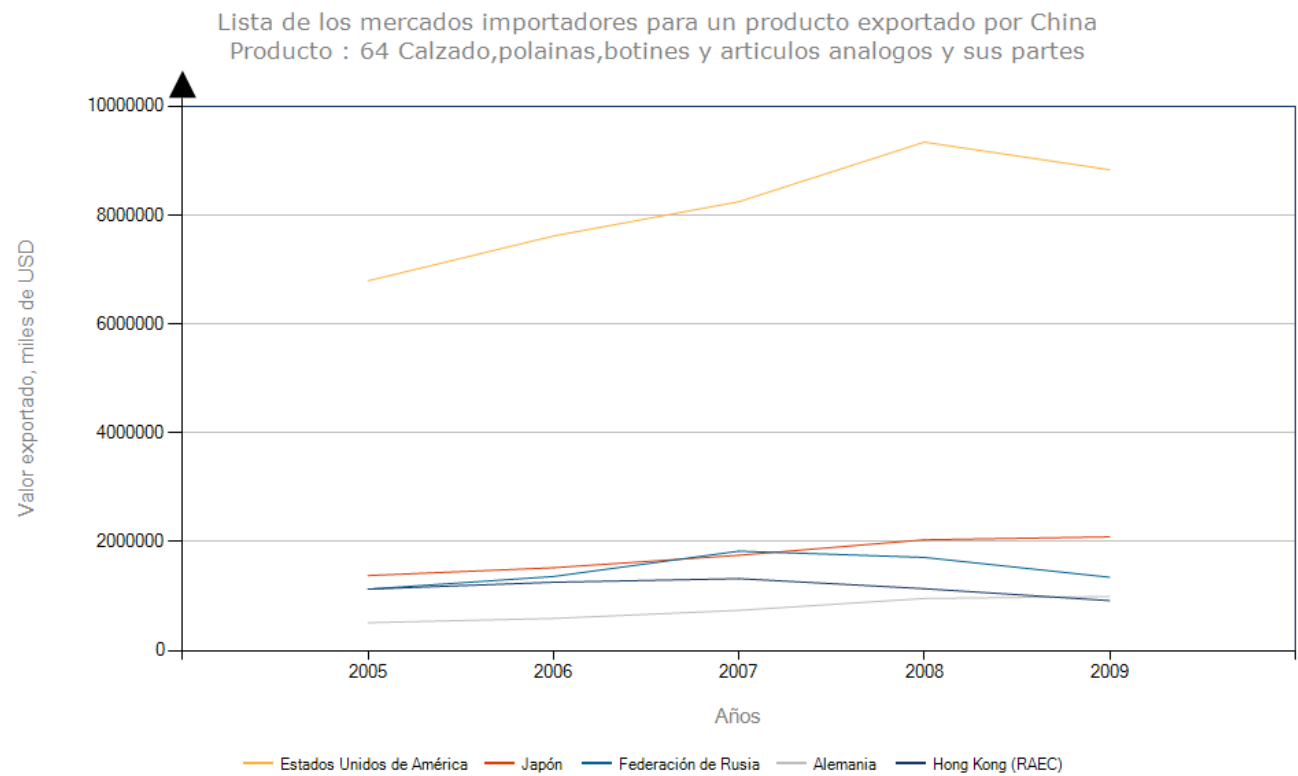
País	Millones de pares
USA	1.919,0
Japón	531,0
Alemania	249,0
España	243,0
Reino Unido	219,0
Rusia	177,5
Italia	176,0
Francia	150,0
República Checa	143,8
Sudáfrica	139,6

Indicadores comerciales en valor:

Indicadores por producto

Descripción del producto	Indicadores comerciales							
	Exportado valor 2009, miles de USD	Balance comercial 2009 en miles de USD	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2005-2009, %, p.a.	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2005-2009, %, p.a.	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2008-2009, %, p.a.	Tasa de crecimiento anual del mundo importaciones entre 2005-2009, %, p.a.	Participación en el mundo exportaciones, %	Posición en el mundo exportaciones
Todos los productos	1.201.646.720	196.091.520	14		-16	6	10	1
Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico.	11.055.354	10.971.831	14		4	8	56	1
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y pa	8.305.873	7.876.344	2	17	-15	2	20	1
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y pa	4.164.021	4.049.202	16		4	8	40	1
Los demás calzados.	2.700.287	2.696.540	29	53	-20	14	62	1
Partes de calzado (incluidas las partes superiores fijadas a las palmas	1.445.068	1.197.843	27	23	-10	2	24	1
Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, c	345.665	344.026	17		4	9	38	1

Gráfico de las exportaciones



1.4.3. Italia

Contexto

- Superficie del país: 294.020 km².
- Población: 58.126.212
- PBI: US\$ 2.399.000.000
- Tabla de indicadores económicos y trabajo (PBI/PPA = producto bruto interno en paridad de poder de compra; sectores 1° 2° 3° = agrícola, industrial, servicios; M,F = masculino, femenino; desoc. = desocupación)

PBI/PPA	% PBI sector			Inflación	Población activa			% Fuerza de Trabajo sector			Desocupación	Comercio miles US\$	
US\$	1°	2°	3°	%	Miles	% M	%F	1°	2°	3°	%	Import	Export
29.109	1,8	25,1	73,1	0,8	24.969,0	59,2	40,8	3,9	27,8	68,3	7,8	410.385	404.653

- Salarios:
 - Costo horario medio:
 - neto US\$ 11,53,
 - bruto US\$21,68.
- Consumo calzado per cápita: 6,1

Industria del calzado

Italia es el país líder en producción de calzado de Europa y, a pesar de la competencia asiática, continúa exportando un cierto número de calzado, más allá del semiterminado y los componentes, a todo el mundo. Los productores italianos de la cadena del sector están actualmente bajo presión y eso causa una intervención continua de reestructura reposicionamiento de las empresas.

Uno de los puntos de fuerza de los productores italianos es la tecnología, que les permite alcanzar un buen sistema organizado de proveedores de todo cuanto es necesario para una producción flexible en los números en los modelos y de calidad. Las mayores casas de moda se benefician del ambiente tecnológico para poder complacer en la diversificación y la innovación de los productos. Ellas producen las marcas más famosas del mundo en el sector del lujo y de la moda. Ésta es la verdadera naturaleza del sistema industrial italiano del calzado, compuesto por muchas empresas de dimensiones medio-pequeñas, que significa que la eventual reducción de la presencia italiana en el mundo en este sector tendrá consecuencias en toda la cadena y sobre la calidad del sistema moda mundial. La

producción local está ya notablemente disminuida, de los 500 millones de pares en los años 90 a 390 millones de pares en el 2000 y más aún, con 225 millones de pares en el 2008.

La crisis financiera reciente ha reducido aún más la producción y las exportaciones. Sin embargo la caída de la producción es constante y es consecuente a la reducción de las exportaciones, que procede con un ritmo de -10% cada año.

Por lo tanto los operadores italianos han ampliamente delocalizado la producción fuera de Italia, primero en los países orientales de Europa, en algunos países mediterráneos de África, sobretudo de Túnez y por último en India, China y Vietnam.

El aumento repentino de las importaciones desde China han inducido a las asociaciones empresariales italianas del sector a pedir a la Comisión Europea la puesta en marcha de algunas medidas antidumping y han aumentado las inversiones para la promoción de la marca “Made in Italy”.

El número de proveedores italianos sin embargo se ha reducido en los últimos 5 años y se prevé que continuará a reducirse.

Un ejemplo indicativo se encuentra en el caso de los productores de suela PU, cuya producción mundial estaba concentrada en una cuarta parte en la región italiana de las Marcas. En esa área existían más de 350 empresas productoras de suelas con 6.000 empleados, todas especializadas en las suelas PU. Ahora de estas empresas aún existen 200 y emplean menos de 3.000 trabajadores.

Muchas empresas de la cadena se han convertido hacia otras producciones. La mayor parte ha transferido simplemente su producción al extranjero.

En China ahora están los mayores productores de suelas PU, más allá de muchas empresas en joint venture que producen calzado. Por lo tanto las empresas italianas se adaptan a las nuevas condiciones del mercado de la producción intentando mantener el liderazgo en la tecnología y la moda y construyendo sólidos vínculos con los países emergentes en la producción.

Italia es aún el lugar de la planificación, con ferias como Lineapelle, Simac y Tanning Tech, las más importantes en el mundo para encontrar todo lo necesario para la producción.

Estructura de la industria

- Empresas: 6.263
- Empleo: 85.918 trabajadores en su conjunto



Distritos

<u>Area</u>	<u>Empleados</u>
Marche	23.991
Veneto	17.177
Toscana	16.408
Puglia	8.560
Lombardia	6.544
Campania	6.392
Diversos	6.846

Mercado

<u>(Millones de pares)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
Producción	281,0	250,2	244,0	241,9	225,2
Importaciones	311,0	331,7	363,6	390,0	352,6
Exportaciones	279,3	249,0	243,6	245,3	221,8
Consumo	312,7	332,9	364,0	386,6	356,0

Precios

La estructura de los precios en Italia se compone como sigue: materiales y costo de producción 32%, promoción y publicidad 12%, márgenes de producción 4%, márgenes de la distribución 52%

Precios ejemplares practicados en los negocios

Segmentos de precio:	Medio -alto US\$	Medio US\$	Medio-bajo US\$
Calzado hombre	200,00	110,00	89,00
Calzado dama clásico	125,00	79,00	69,00
Calzado dama moda	270,00	199,00	119,00

Detalle producción

(Millones de pares)

(Millones de pares)	2004	2005	2006	2007	2008
Cuero	192,5	176,1	172,5	173,6	157,3
Hombre	58,2	49,5	47,4	44,9	41,2
Mujer	98,0	92,6	91,3	94,2	84,7
Niño	19,8	18,0	17,3	16,6	15,2
Deportivo	12,0	11,6	12,5	14,1	12,7
Seguridad	1,9	1,6	-	-	-
Otros	4,3	4,4	3,9	3,8	3,5
No cuero	88,5	74,1	71,5	68,3	67,9
Seguridad	0,7	0,7	0,6	0,6	2,0
Deportivo	6,3	5,1	5,5	5,4	11,4
Sandalías	5,4	5,9	5,2	2,7	2,2
Sintético	-	-	-	-	16,5
Caucho	7,9	5,6	7,8	8,9	6,7
Zapatillas	22,8	15,1	13,6	13,5	13,0
Otras	17,9	16,4	16,3	15,2	16,1



Detalle importaciones

(Millones de pares)

(Millones de pares)	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
Cuero	108,7	124,9	137,2	132,2	130,7
Sintético	97,4	99,0	113,3	135,8	108,7
Caucho/plástico	2,6	5,0	4,1	3,7	4,2
Zapatillas	35,7	43,3	49,8	44,8	42,5
Otras	67,0	59,5	59,2	73,5	66,5

Detalle exportaciones

(Millones de pares)

(Millones de pares)	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
Cuero	176,8	166,7	163,5	162,2	143,8
Sintético	49,4	46,0	43,2	45,3	43,7
Caucho	4,5	3,0	4,1	5,1	3,0
Zapatillas	16,6	11,6	10,6	10,3	9,2
Otras	32,0	21,7	22,2	22,4	222,1

Origen de las importaciones

<u>País</u>	<u>Millones de pares</u>
China	176,0
Vietnam	26,0
Rumania	23,7
Bélgica	14,6
Túnez	12,0
India	10,4
Indonesia	9,3
Bosnia Erzegovina	8,7
Albania	7,7
Brasil	7,0

Destino de las exportaciones

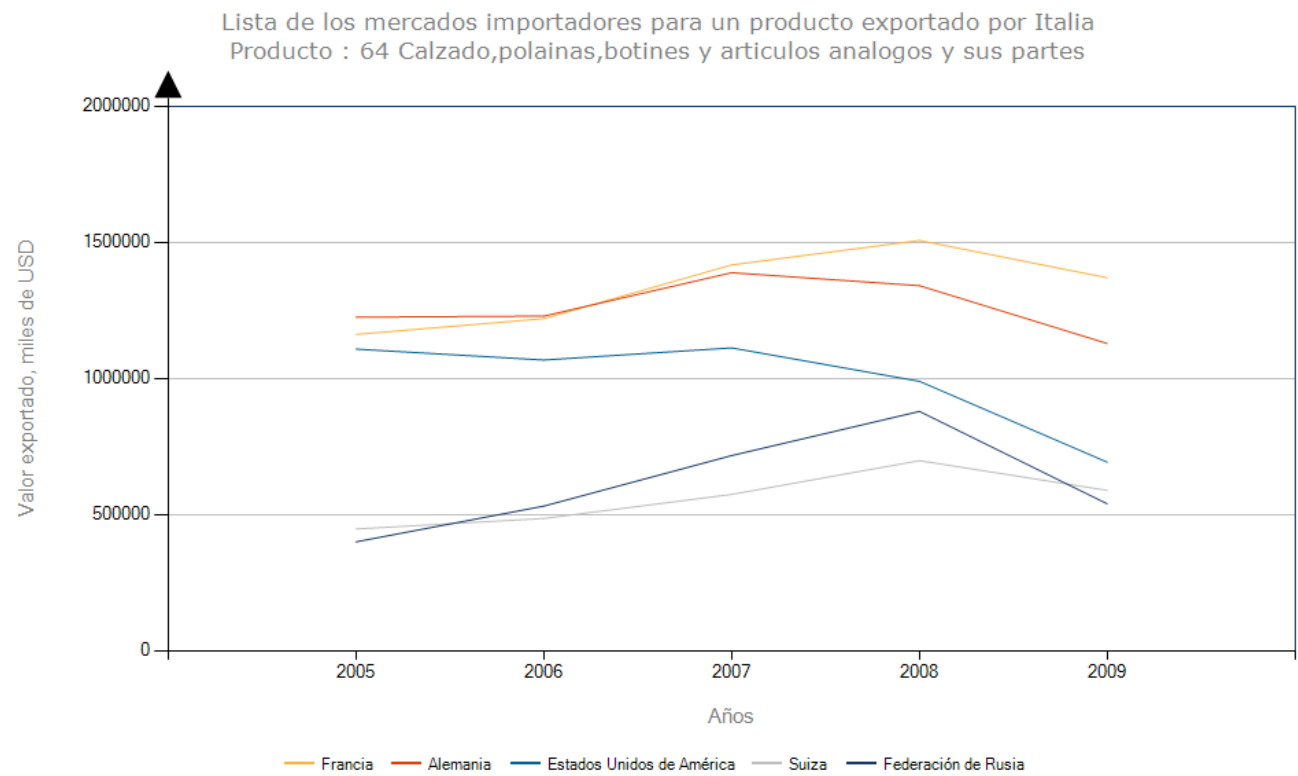
<u>País</u>	<u>Millones de pares</u>
Alemania	36,4
Francia	34,3
Reino Unido	15,7
Estados Unidos	15,0
España	11,5
Suiza	10,0
Holanda	9,7
Bélgica	7,5
Rusia	7,4

Indicadores comerciales en valor:

Indicadores por producto

Descripción del producto	Indicadores comerciales							
	Exportado valor 2009, miles de USD	Balance comercial 2009 en miles de USD	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2005-2009, %, p.a.	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2005-2009, %, p.a.	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2008-2009, %, p.a.	Tasa de crecimiento anual del mundo importaciones entre 2005-2009, %, p.a.	Participación en el mundo exportaciones, %	Posición en el mundo exportaciones
Todos los productos	405.178.528	-7.161.792	4		-25	6	3	7
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y pa	6.762.727	3.847.660	3	-10	-21	2	16	2
Partes de calzado (incluidas las partes superiores fijadas a las plantas	856.559	151.339	-10	-15	-19	2	14	2
Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico.	630.929	-115.944	2	-7	-19	8	3	6
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y pa	518.050	-160.261	7	-1	-18	8	5	4
Los demás calzados.	137.768	58.573	5	-4	-15	14	3	2
Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, c	93.450	55.009	6	-3	-9	9	10	2

Gráfico de las exportaciones



1.4.4. Colombia

Contexto

- Superficie del país: 1.038.700 km².
- Población: 45.644.023
- PBI: US\$ 249.800.000.000
- Tabla de indicadores económicos y trabajo (PBI/PPA = producto bruto interno en paridad de poder de compra; sectores 1° 2° 3° = agrícola, industrial, servicios; M,F = masculino, femenino; desoc. = desocupación)

PBI/PPA	% PBI sector			Inflación	Población activa			% Fuerza de Trabajo sector			Desoc.	Comercio miles US\$	
US\$	1°	2°	3°	%	miles	%M	%F	1°	2°	3°	%	Import	Export
8.936	6,8	28,1	65,2	4,9	99.945	56,5	43,5	16,9	22,8	60,3	8,1	133.609	152.995
8.936	8,6	36,5	54,9	4,2	18.550	64,3	35,7	17,5	19,8	62,7	12,0	32.868	32.853

- Salarios:
 - Costo horario medio:
 - neto US\$ 2,59
 - bruto US\$3,89
 - salario mínimo legal mensual US\$ 354
- Consumo calzado per cápita: 1,6 pares

Industria del calzado

El sector del calzado colombiano está compuesto por empresas que producen sobretodo calzado deportivo, en un porcentaje superior al 40%, seguido por la producción de todos los otros tipos de calzado, con ventaja en la orientación hacia las consumidoras respecto a los consumidores.

Tradicionalmente, en la producción de calzado colombiano se utilizan materias primas como caucho o plástico, pero el uso principal es el cuero. Esto es debido a que éste se obtiene en el mercado nacional sin necesidad de importarlo, lo que otorga a la industria colombiana del calzado una ventaja comparativa, ya que este producto tiene un precio más alto en otros países. Se produce un calzado de precio y calidad bajo. Esto se debe a que la tecnología utilizada en la curtiembre del cuero colombiano es muy mala y perjudica mucho el producto final. Además existe un segmento de mercado que demanda un calzado de mayor calidad, con mejor diseño y calidad de las materias primas.

Por lo tanto, a pesar de algunos inconvenientes, como el informal, existen posibilidades de negocio para las microempresas en cuanto a competencia por precio. Se trata de un calzado de no mucha calidad pero con un precio muy accesible.

De esta forma se ha llegado a un desarrollo de distrito de pequeñas y medianas empresas. Los distritos a menudo están compuestos de muchas empresas que producen y venden calzado terminado, pero faltan empresas especializadas en los productos intermedios.

También el sector de curtiembres muestra carencias y en el conjunto la mayor parte de materias primas y componentes para la producción del calzado vienen de China, Ecuador, Brasil e Italia. De China, en primer lugar, se importan los componentes principales sobretodo para el calzado femenino. De Ecuador, se importan principalmente los cueros crudos, de una mejor calidad respecto a los colombianos. De Brasil, se importan los componentes para el calzado deportivo y casual. De Italia, sobretodo los componentes para el calzado clásico.

Las estadísticas son poco confiables porque el sector del calzado de Colombia está afectado por un altísimo porcentaje de producción informal, que limita la capacidad de inversión y aplasta el sector en el ámbito productivo de bajo precio.

Sin embargo, la alta cifra de informalidad permite una cierta flexibilidad en la producción y es un sector que tiende a limitar las importaciones del calzado asiático a bajo precio. Un ejemplo típico de este sector está representado por el distrito de Bucaramanga, donde el segmento productivo más importante es el calzado femenino “abierto” estilo “de moda”, luego el sector del calzado masculino y el calzado para los niños.

El sector manufacturero de Bucaramanga está formado por empresas de tipo familiar o grupos de empresas pertenecientes a miembros de grandes familias, en los cuales todos (desde abuelos a nietos) trabajan utilizando, cuando es necesario, mano de obra externa, compuesta principalmente por los estratos sociales más pobres de la sociedad de Bucaramanga.

Según el responsable de las asociaciones empresariales locales (ASOFACALS - Asociación de fabricantes del distrito de San Francisco, ACICAM - Asociación Colombiana de Industriales de Calzado y ASOINDUCAL - Asociación regional de Industriales de Calzado) las empresas que operan en el territorio son más de 5.000, pero los inscriptos en la Cámara de Comercio de Bucaramanga no superan las 800 unidades.

Estructura de la industria

- Empresas:13.124
- Empleo: 30.000 trabajadores en su conjunto



Distritos

<u>Area</u>	<u>% Actividad</u>
Antioquia (Medellín)	27,1
Valle (Cali)	26,9
Bogotá	20,2
Santander (Bucaramanga)	10,3
Caldas (Manizales)	9,5
Diversos	6

Mercado

<u>(Millones de pares)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
Producción	49,5	48,4	49,3	53,6	55,0
Importaciones	32,3	37,4	38,4	38,8	25,4
Exportaciones	4,8	5,8	5,1	5,3	5,1
Consumo	77,0	80,0	82,6	87,1	75,3

Precios

<u>Calzado</u>	<u>Precio mínimo</u> <u>US\$</u>	<u>Precio máximo</u> <u>US\$</u>
Sandalias femeninas finas	2	20
Calzado masculino	10	25
Botas femeninas	30	500
Infancia	12	20

Encuesta de precios en Bucaramanga

(Tipo de cambio COP 1.000 = US\$ 0,528)

La moda: punto de venta del productor al público, al detalle, Sandalia femenina abierta fantasía de moda cuero COP 120.000, botas COP 140.000

Detallista: calzado cuero de bajo precio para hombre COP 70.000 los más nuevos y los saldos a COP 30.000 calzado cerrado con lazos y suela de caucho

Faletti: fabricante y detallista, puro cuero, calzado cerrado todo cuero COP 95.000, nobuk COP 85.000, mocasin COP 90.000, calzado tipo “náutico” suela de caucho binaca COP 75.000

La boutique: detallista de lujo, ballerina alta COP 128.000, ballerina baja COP 118.000, sandalia mujer elegante taco alto COP 142.000, calzado decolté cerrado taco alto COP 140.000

Distinguidos: detallista de lujo, vende calzado masculino de Gambinelli, sector de alta gama de Cali, mocasin todo cuero COP 320.000, el más caro, todos los demás pares, derby etc... a COP 300.000, tipo confort con suela de caucho COP 189.000. Calzado de la fábrica “Costa azul” de Pereira, COP 218.000 diverso calzado cerrado todo cuero.

- El recargo incluye 16% iva.
- Los precios de fábrica son:
 - sandalias femeninas de moda y de cuero, min. COP60.000 –max. COP 70.000
 - el calzado femenino de masa, sandalias y zapatos cerrados min. COP 22.000 – 26.000
 - el calzado de Faletti están entorno a COP 40.000
 - el calzado de Gambinelli entorno a COP 80.000

Detalle producción

<u>Calzado</u>	<u>Fracción de mercado</u>
Sandalias femeninas finas	70%
Calzado masculino	10%
Botas femeninas	5%
Infancia	15%

Origen de las importaciones



<u>País</u>	<u>Millones de pares</u>
China	18,9
Ecuador	3,1
Brasil	2,1

Destino de las exportaciones

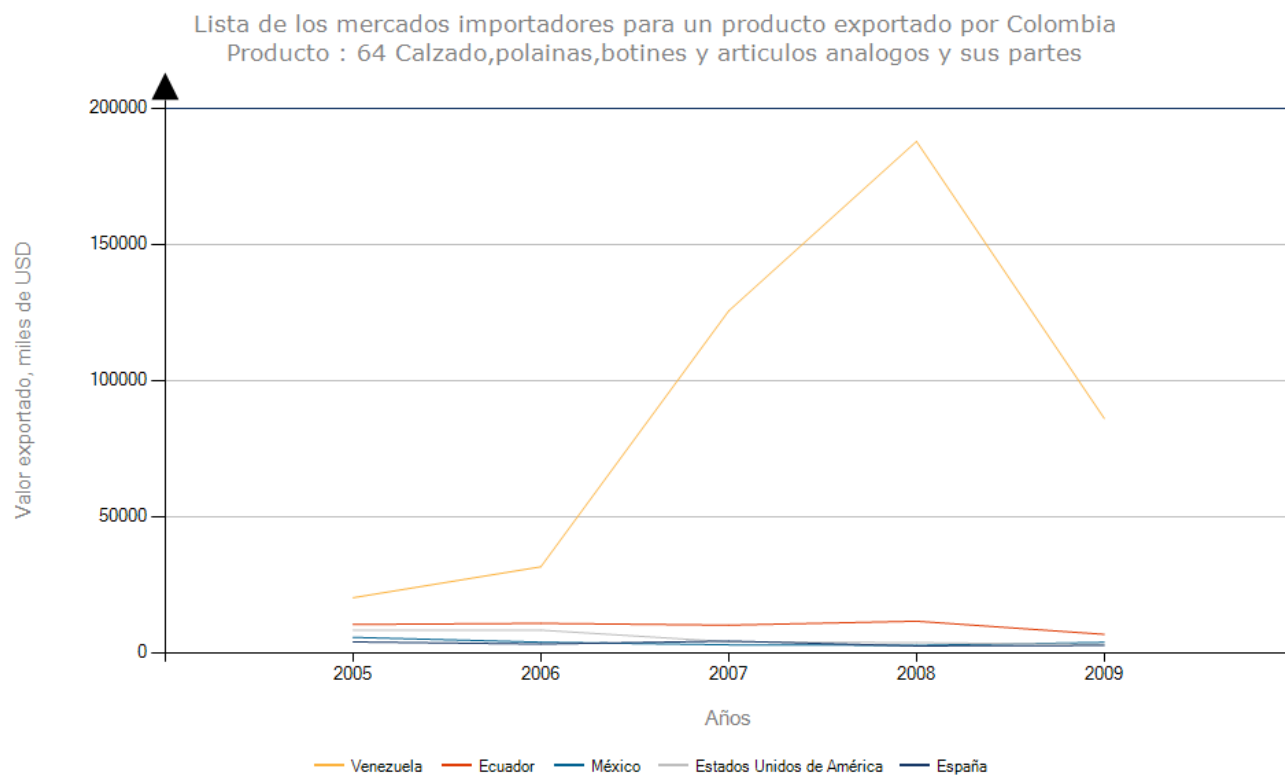
<u>País</u>	<u>Millones de pares</u>
Venezuela	2,5
Ecuador	1,5
Estados Unidos	1,0

Indicadores comerciales en valor:

Indicadores por producto

Descripción del producto	Indicadores comerciales							
	Exportado valor 2009, miles de USD	Balance comercial 2009 en miles de USD	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2005-2009, %, p.a.	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2005-2009, %, p.a.	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2008-2009, %, p.a.	Tasa de crecimiento anual del mundo importaciones entre 2005-2009, %, p.a.	Participación en el mundo exportaciones, %	Posición en el mundo exportaciones
Todos los productos	32.852.986	-44.686	14		-13	6	0	57
Partes de calzado (incluidas las partes superiores fijadas a las palmas	85.126	79.624	84	34	-39	2	1	18
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y pa	18.020	-47.232	-7	-16	-62	2	0	58
Los demas calzados con suela y parte superior de caucho o plástico.	6.625	-93.675	-10	-20	-74	8	0	50
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y pa	1.038	-62.867	-20	-37	-80	8	0	80
Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, c	514	-12.342	0	-15	-59	9	0	62
Los demas calzados.	385	-25	-2	-24	-59	14	0	82

Gráfico de las exportaciones



1.4.5. Posicionamiento comparativo de Colombia

Pais \ items Max/20 scores	Costos laborales	Recursos de tierra	Disponibilidad Materia primas	Complementos industriales	Ventas de mercado	Estructura industrial	Requisitos ambientales	Indice de inversión	puntos
China	Populoso con bajos costos	Rico en recurso tierra, costo bajo	Suficiente y costos logísticos bajos	Cadenas industriales completas y servicios complementarios locales	Gran potencial en mercado interno y externo	Baja y media gama	Exigencia creciente	*****	
<i>Puntos</i>	2	2	1	2	2	1	2	6	18
Brasil	Trabajo suficiente, costo medio	Suficiente en recurso tierra , costo medio	Suficiente oferta	Cadenas industriales completas y servicios complementarios locales	Bastante alto en ambos, interno y externo.	Media gama	Exigencia creciente	****	
<i>Puntos</i>	1	1	1	2	2	2	2	5	16
Italia	Escasez de trabajo, costo alto	Bajo nivel de recurso tierra Costo alto	Suficiente oferta Alto costo	Cadenas industriales completas mejoradas	Menos potencial en ambos, mercado interno y externo. Buenas oportunidades en productos de alta gama.	Alta gama	Exigente	**	
<i>Puntos</i>	0	1	1	1	2	1	0	3	9
Colombia	Populoso, costo bajo y medio	Nivel general de recurso tierra, costo medio	Escasez de oferta y altos costos logísticos	Cadenas industriales no mejoradas	Menos potencial en mercado interno; menos potencial para mercado externo.	Baja y media gama	Exigencia creciente	*	
<i>Puntos</i>	1	1	0	0	1	2	2	2	8



2. Plan estratégico

2.1. Análisis FODA

En esta última parte del documento se propondrán una serie de acciones de dirección estratégica con el objetivo de reforzar la capacidad competitiva de las empresas colombianas objeto de análisis, tanto en los aspectos específicos vinculados a la capacidad de exportar, como en general para incrementar la eficiencia en el plano productivo y de desarrollo de los productos.

La metodología que se ha seguido es de tipo “*bottom up*”, es decir, partiendo de los resultados evidenciados en los reportes finales relativos a cada una de las empresas del grupo y de las problemáticas específicas surgidas para cada una de ellas, han sido sintetizadas las problemáticas comunes, transversales a más empresas también de tipología diferente. Sobre estos aspectos de criticidad han sido impostadas las intervenciones objeto de este plan estratégico.

Para cada una de las empresas seleccionadas se ha realizado un detallado reporte que ha tenido como objetivo trazar un perfil de las capacidades y debilidades, sobretodo desde el punto de vista de la propensión a la exportación de las compañías y de su posicionamiento en los varios mercados. Para cada una de ellas fue realizado un análisis FODA (puntos de fuerza y de debilidad, amenazas y oportunidades). Es interesante retomar, como se ha hecho en la tabla siguiente, lo contenido en los análisis individuales de modo de tener un cuadro total (en el cual las compañías aparecen en forma anónima) de lo que el análisis pone en evidencia.

Es útil recordar, antes de proceder, cuál es el objetivo último de un análisis FODA de este tipo. Un análisis FODA debe comenzar con el definir un estado final deseado u objetivo que en el caso de la presente actividad es el aumentar la capacidad de exportación de las empresas de calzado (incluidas las muestras) colombianas. El análisis FODA es la base del modelo de planificación estratégica. Su estructuración en:

- Puntos de Fuerza: las atribuciones de la organización que son útiles para lograr el objetivo.
- Puntos de Debilidad: las atribuciones de la organización que son perjudiciales para lograr el objetivo.
- Oportunidades: condiciones externas que son útiles para lograr el objetivo.
- Riesgos condiciones externas que podrían traer perjuicios a la performance.

La identificación de las FODA es esencial para que los pasos sucesivos en el proceso de planificación con miras al logro de los objetivos pueda ser elaborado desde la FODA. En primer lugar, es necesario establecer si el objetivo es factible, respecto a una FODA dada, y, en tal caso, indicar las estrategias mejores para valorizar los puntos de fuerza, eliminar las debilidades, contener los riesgos y tomar las mejores oportunidades para lograr el objetivo fijado. A tal formulación se sobrepone, en el trabajo

desarrollado en este estudio, el pasaje del nivel particular de la empresa individual, a aquella de las intervenciones generales factibles en una estrategia de sector.

Empresa	FUERZA	DEBILIDAD	RIESGOS	OPORTUNIDAD
1	Buena tecnología Capacidad productiva	Productos poco competitivos	Contracción mercado Dificultades de exportación	Flexibilidad productiva Materiales innovadores Producto anti stress
2	Venta directa a clientes “captive”	Producto obsoleto	Reducción progresiva de competitividad	Desarrollo nuevos productos Tecnología TPU/PU Flexibilidad productiva
3	Buena estructura Producción y organización Posición de mercado (local)	Precios elevados Escaso conocimiento del mercado internacional	Dificultades / imposibilidades de penetración en nuevos mercados	Desarrollo de un producto técnico pero no profesional Nuevas estrategias de mercado
4	Especialización productiva	Precios elevados	Contracción mercado	Flexibilidad Revisión componentística, materiales y costos
5	Focalización sobre la tipología productiva más prometedora (mujer)	Precios elevados	Contracción progresiva de los volúmenes de venta	Desarrollo nueva línea de productos (contenido “étnico”)
6	Buena estructura productiva Buen posicionamiento de mercado Mentalidad orientada a la exportación	Tecnología productiva obsoleta Producto muy tradicional	Dificultades/imposibilidades de penetración en nuevos mercados	Adecuación a los estándares cualitativos de producto Adecuación a los estándares productivos Desarrollo artículo técnico (trekking) Flexibilidad productiva
7	Buena colección Buen posicionamiento de mercado	Precios elevados Insuficiente capacidad productiva	Dificultades/imposibilidades de penetración en nuevos mercados	Renovación de instalaciones Reducción en el costo de los materiales e-commerce y estrategia web
8	Producto adecuado para la exportación	Precios no del todo competitivos	Contracción progresiva de los volúmenes de venta	Desarrollo nueva línea de productos (contenido “étnico” y autóctono)
9	Buena estructura productiva Predisposición a la exportación	Modelería obsoleta Ninguna tecnología avanzada Escasa productividad	Pérdida mercado global	Desarrollo artículo técnico (trekking) Flexibilidad productiva
10	Producción interna suelas	Producto anónimo Marketing no profesional Falta capacidad de desarrollo de productos	Pérdida de competitividad Relación precio / calidad desventajoso	Incremento calidad Ingeniería de los precios Marca propia y productos con mayor personalidad



Este cuadro total y sinóptico es muy útil para comprender cuales son los factores de fuerza y de debilidad comunes al mayor número de empresas y cuales acciones estratégicas es necesario poner en acto para hacer que las oportunidades evidenciadas en el análisis puedan ser efectivamente escogidas.

Exigencias comunes surgidas del análisis FODA

Es útil comentar, en primer lugar, los que parecen ser los principales puntos de fuerza comunes a la mayoría de las empresas que forman parte de la muestra en estudio. Aunque tales puntos de fuerza pueden ser muy evidentes, recalcarlos es útil porque es sobre estos recursos que el plan estratégico de desarrollo deberá basarse.

Capacidad productiva

La mayoría de las empresas estudiadas tiene una buena capacidad productiva con líneas de trabajo relativamente modernas y suficientemente bien organizadas. El personal está bien preparado y sabe desarrollar con competencia las propias tareas. La mecanización de las líneas productivas está en un buen nivel aunque muy raramente las empresas se equipan con las maquinarias y tecnologías más modernas (aún donde la tipología del producto lo exigiría como en el caso del calzado de trabajo y de seguridad). Éstos son, sin duda, activos importantes e irrenunciables para la construcción de cualquier estrategia de desarrollo.

Producción propia

Ninguna de las compañías visitadas opera prevalentemente como “tercerizadora” sino que todas se encargan de la fabricación de los propios productos, es decir de colecciones desarrolladas desde o para la compañía y luego canalizadas al mercado. Por lo tanto está presente en la compañía, en casi todos los casos (aunque existen algunas excepciones) una cultura de desarrollo del producto, aunque ésta no siempre esté sostenida por métodos adecuados o por tecnologías apropiadas.

Posicionamiento mercado interno

Las empresas de la muestra tienen todas buenas posiciones en su mercado interno, relativamente al segmento de producto en el cual se insertan; disponen a veces de redes propias de venta, y, por lo menos, de una estructura comercial que les ha permitido conquistar en el tiempo posiciones muy fuertes en el mercado doméstico. Es sobre estas “muestras” que puede ser establecida la nueva estrategia orientada a la exportación.

Predisposición a la exportación (no todos)

Dado que el potenciamiento de la capacidad de exportar es exactamente el objeto principal del trabajo que se está planificando, ciertamente no preocupa que al menos el 20% de las empresas analizadas supera, según los estándares del procedimiento de evaluación que ha sido utilizado, el umbral mínimo para candidatearse sin necesidad de grandes intervenciones de adecuación (de competencias en particular) a convertirse de productor local a empresa dedicada a la

exportación. También este es un elemento a considerar sobretodo en términos de definición de las prioridades de intervención.

Más aún que los puntos de fuerza es importante compartir la valoración precisa de los principales puntos de debilidad sobre los cuales es necesario intervenir en forma atenta y con gran compromiso si se quiere que la transformación en las empresas dedicadas a la exportación se realice efectivamente.

Precios / costos

El aspecto precios de venta (producto final o franco fábrica), íntimamente vinculado al de los costos productivos (particularmente trabajo y, en algunos casos, los materiales) es claramente un aspecto de gran criticidad; por otra parte emerge de manera muy evidente en las comparaciones realizadas empresa por empresa con las producciones comparables de los otros países tomados como referencia de costo (China y Vietnam in primis). Por otra parte se trata de un factor estructural e irreversible, como por otra parte es típico en todas las comparaciones entre producciones de los países occidentales con respecto a los de Lejano Oriente. Por cuanto el diferencial de costo se pueda en perspectiva reducir, se tratará de reducciones que no cambiarán sustancialmente los términos de la ecuación de costo. Por lo tanto el elemento precio/costo va asumido como condición al contorno, pero no para usar como pretexto para posiciones inmovilistas o de inútil espera. No es sobre este aspecto que resulta necesario trabajar.

Productos obsoletos, poco competitivos, anónimos

Si sobre el factor anterior es difícil intervenir, mucho se puede hacer, en cambio, en el frente de adecuación del producto. Las empresas visitadas han evidenciado grandes brechas en términos de obsolescencia de productos (particularmente para el tipo de calzado de trabajo/seguridad para los cuales la presencia de nuevos hallazgos y de materiales más modernos es, a veces, esencial para la sola aceptación del producto por parte del cliente final); aún peor a la escasa atracción en términos de contenidos de modernidad, se acompaña a menudo con el precio alto (en relación a los competidores directos de los países tomados como referencia) con una penalización de la relación calidad/precio que impacta muy negativamente sobre las perspectivas de supervivencia de las compañías (véase en particular lo presentado en la columna “riesgos” de la tabla anterior). También para los productos menos técnicos y con mayor contenido creativo/moda se evidencian problemas. En este caso lo que falta es una originalidad creativa, una identidad propia, una raíz cultural precisa, aspectos quizás no indispensables para la venta en el mercado local, conformado por consumidores “análogos” en gusto y cultura, pero vitales en la perspectiva de una orientación exportadora donde el calzado “colombiano” puede encontrar su espacio solo si contiene elementos estilísticos de atractivo y no viceversa de chato anonimato.

Inadecuación tecnológica

Este último elemento de debilidad, presente aunque como una “mancha de leopardo” en la entera muestra, va atado al punto anterior, siendo a veces causa (una inadecuada tecnología no permite realizar productos de alto contenido innovador, sobretodo en el caso del calzado técnico) y a veces el efecto (producto tan pobre de contenidos modernos que tiene que ser



realizable con un fuerte aporte de manualidad con todas las consecuencias que esto implica en términos de costo de producción, de constancia y de niveles de calidad). También éste es un elemento de gran criticidad, pero para el cual las lógicas de intervención y de adecuación son claras y bien trazadas.

Realizado este (severo) análisis sobre los principales puntos de debilidad comunes a las empresas analizadas, va dicho que existen oportunidades de consolidación y crecimiento a través de las cuales ejecutar la estrategia de consolidación de exportación que la presente intervención pretende definir.

Actualización tecnológica

Ésta es quizás la intervención más directa a la que es posible pensar, también porque tiene carácter de habilitadora de las otras; las áreas con mayor prioridad son con seguridad las de modelería, con la introducción de tecnologías modernas CAD/CAM (al menos para las empresas del grupo - la mayoría - que todavía pocas conocen y no hacen uso); pero se pone en evidencia como el uso de estas tecnologías debe considerarse en la óptica de un potenciamiento de la capacidad creativa y la productividad del trabajo de modelería como requisito de una creciente habilidad de colocar en el mercado productos más competitivos. Del lado de la producción, deben pensarse intervenciones relativas a la modernización/adecuación del parque de maquinarias para fondos en material plástico, con un más decidido pasaje a la técnica de la inyección directa a la capellada, respecto a la que está actualmente en uso para el calzado de trabajo, así como también una evolución desde la mecanización de primer nivel a una moderada automatización de proceso en algunas fases claves de fabricación en lo que respecta al resto del calzado.

Potenciamiento desarrollo productos – normas y estándar

Una vez “habilitada” la actividad de modelería con las debidas intervenciones tecnológicas y metodológicas, se puede pensar de hacer frente al argumento producto en sentido estricto, con el objetivo de un potenciamiento general de las capacidades de desarrollo de productos. Las oportunidades declinan aquí en varias formas para los dos grupos principales de empresas que figuran en la muestra. Las dedicadas a la producción de calzado técnico de trabajo y seguridad, necesitan potenciar el desarrollo de productos en particular en lo que respecta el uso de hallazgos técnicos más modernos, de materiales con más rendimiento también, y sobretodo, en la óptica de certificar los propios productos según las normas en uso, para este calzado, en todos los mercados más importantes; éste es de hecho el requisito para la conquista de los mercados de exportación. El que implica un profundo conocimiento de tales normas, una verificación de las capacidades técnicas de las empresas a adecuarse y la presencia en el lugar (aunque pueden considerarse otras soluciones) de laboratorios que puedan certificar exactamente la correspondencia de los productos a tales normas. El mercado del calzado de trabajo es por otra parte un mercado de nicho, con la presencia de empresas muy fuertes o en términos de contenido de producto (como gran parte de las occidentales) o de competitividad de precio (como las orientales). Por lo tanto es recomendable, la búsqueda de oportunidades en otros segmentos de mercado limítrofes, como los de calzado de senderismo (trekking) o al aire

libre (outdoor) en general, donde la capacidad de realizar un producto tecnológicamente complejo (suela en material plástico, incluso inyectado directamente en la capellada) combinada con un buen nivel de definición funcional, estilística y creativo, puede dar a las empresas de este grupo alguna importante oportunidad.

Potenciamiento desarrollo productos – contenido creativo

Para las empresas dedicadas a la producción de calzado de mujer y hombre, o del tipo no técnico, el potenciamiento de la capacidad de desarrollo de productos asume una connotación diversa. Aparte de la debilidad estructural en la funcionalidad de la modelería (sobre la cual se ha propuesto intervenir como indicado más arriba), lo que se desarrolla verdaderamente es el contenido creativo de los productos, según varios aspectos: la originalidad de las ideas estilísticas que deben basarse en raíces culturales autóctonas y no en la imitación de modelos o estereotipos extranjeros, la capacidad de traducir estas ideas en productos estéticamente irresistibles por líneas, colores y materiales, la búsqueda atenta en los materiales mismos, su fusión en técnicas constructivas coherentes con el espíritu de los modelos (el mocasín por ejemplo o la sandalia). En este caso el acento por lo tanto está más en la creatividad y menos en el contenido técnico.

Mejoramiento del conocimiento de los mercados

Este tema (oportunidad) se presenta por último pero no es por cierto el menos importante; realizadas todas las intervenciones necesarias para aprovechar las oportunidades de potenciamiento descritas hasta a este punto, ellas servirían de poco sin un preciso y profundo “conocimiento de los mercados”. Para dar un entorno más exacto a esta afirmación, es necesario precisar: conocer la situación mundial del mercado, evaluar en qué países existen las mejores oportunidades, comprender bien la dinámica de mercado en estos países, implementar las acciones de presencia promocional y comercial más adecuadas, equiparse para sostener la operativa comercial a largo plazo en cada uno de estos mercados. El trabajo realizado en esta búsqueda y los elementos documentales que la misma ha provisto, dan una contribución para la formulación. Pero es necesaria también una seria intervención para acrecentar el conocimiento y método por parte de cada empresa para que esta oportunidad pueda ser aprovechada completamente.



2.2. Propuesta de líneas de acción / intervención

En conclusión de estas notas se proponen algunas líneas de acción que se consideran pueden servir para apoyar a las empresas locales en el potenciamiento de las capacidades evidenciadas en los puntos precedentes y que representan los requisitos esenciales para aumentar la exportación hacia países fuera del continente sudamericano.

2.2.1. Desarrollo de capacidades para la transferencia de tecnología

Esta primera propuesta va en dirección de garantizar a las empresas un contacto directo, ya sea en la óptica de evaluación / experimentación que de utilización de servicios tercerizados, de las tecnologías más modernas particularmente en lo que respecta al área de planificación / modelería, corte (de muestras y/o productivo) y de otras fases críticas de la fabricación (por ejemplo el ensamblado) para las cuales sea considerado el desarrollo de nuevas tecnologías de particular interés. Vamos a hacer de nuevo las instalaciones de servicios ya existentes a fin de ampliar y fortalecer la capacidad de asegurar que el "nuevo" centro de la ciudad podría apuntar no sólo a las tecnologías del proceso sino también a las relativas a los materiales con una atención particular a los materiales técnicos (materiales plásticos para fondos, otros materiales para elementos y componentes de protección) usados en el calzado de trabajo, como también materiales de propiedades particulares para usar en calzado de uso común. El mandato del centro será mejorado particularmente para la información tecnológica, de difusión y transferencia de las nuevas tecnologías y también de formación en temáticas tematiche específicas..

2.2.2. Desarrollo del laboratorio de certificación

Como dicho previamente, para que el calzado técnico de trabajo producido por las empresas colombianas pueda encontrar el espacio en los mercados internacionales, es necesario que estén conformes a las normas de certificación de los diversos países de referencia. Con este propósito es útil tener a mano un laboratorio de análisis tanto de los materiales empleados como del producto final, que sepa ejecutar sobre el calzado producido las pruebas previstas y que, disponiendo él mismo de las acreditaciones necesarias, pueda emitir las certificaciones necesarias para las empresas. La presencia de un laboratorio de este tipo es también útil para un aumento general cualitativo del sector y puede ser de ayuda también a empresas dedicadas a la producción de calzado de otro tipo. iA este fin, se propone llevar a cabo una auditoría de las características y capacidadesdel laboratorio, que actualmente sirve a la industria para garantizar que se pueden realizar en los productos en cuestión, todas las pruebas necesarias para obtener la certificación internacional.

2.2.3. Desarrollo de un centro estilo de “sector”

El alcance de esta ulterior iniciativa es desarrollar y acrecentar la capacidad creativa de las empresas del sector poniéndolas en condiciones de desarrollar productos cada uno con identidad propia específica (relativa a la empresa) pero originales y atractivos en su raíz cultural común. Lograr este objetivo pasa a

través de un proceso de crecimiento profesional y cultural de los recursos actuales de la compañía y operantes en este ámbito. El objetivo podría ser logrado con la creación de una “escuela de estilo” colombiano, particularmente centrada en el calzado (pero que en perspectiva podría también servir a otros sectores) y en la cual los recursos, aplicándose al proyecto práctico de las propias colecciones, podrían formarse. Esta escuela podría crearse desde cero, desarrollado a partir de las estructuras existentes u obtenidos como un resumen o mejora de la formación y otras actividades de apoyo, por ejemplo, la asociación de productores de calzado para el beneficio de los socios. . Para la creación de esta entidad, pueden activarse colaboraciones con las más renombradas escuelas de modelería de calzado por un lado, pero también de diseño y desarrollo creativo, operantes en Italia y particularmente en Milán. Paralelamente podrían iniciarse relaciones con las Universidades (en particular humanísticas) presentes localmente para el desarrollo de esa “identidad cultural y estilística de producto” al cual se hizo referencia previamente.

2.2.4. Cursos master en “desarrollo de los mercados internacionales e internacionalización”

Esta última intervención responde a la necesidad de acrecentar, en las compañías del sector la capacidad de analizar y comprender los mercados finales de destino de sus productos y de ponerlas en condiciones de desarrollar las mejores estrategias de penetración de estos mercados. La propuesta es la de organizar cursos master, dirigidos tanto a personal interno de la empresa como a externos que luego las compañías puedan incorporar internamente, para proveer sus métodos y conocimientos de operar de la manera más eficaz. Los cursos se organizarían también en este caso con el soporte y la participación de estudiosos y expertos de las Universidades locales, asistidos e integrados en su accionar por expertos internacionales de los países target y conocedores tanto de los mercados mismos como del calzado específicamente. En el ámbito del master, a los participantes, aparte de las capacidades metodológicas, se les asignarían proyectos específicos de desarrollo de mercados de interés para las empresas patrocinadoras, además de toda una serie de información práctica y operativa que luego diera fruto a las capacidades adquiridas durante el curso, en su actividad sucesiva en la compañía.



Revisado, jueves, 10 de febrero de 2011

ALPHA SHOES

EXPORT CHECK-UP	2
Situacion Resumida	16
ANALISIS FODA	19
PLAN DE ACCION PARA EL MERCADO EXTERIOR	20
COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO	20
GESTION DE LA INFORMACIÓN.....	21
LA CALIDAD DE LA PROMOCIÓN.....	22
GESTION DEL MERCADO.....	23
ADMINISTRACIÓN EXPORTACIONES	25
INGENIERIA DE LA EXPORTACIÓN.....	26
COMENTARIOS	27
Anexo 1: Mercado europeo.....	28
Italia: la puerta de entrada al mercado europeo	37
Anexo 2: El Mercado del sapato masculino en USA.....	38
Empresas competidoras:	40
Canales de venta	42
FORMACIÓN DE PRECIOS.....	43
FERIAS, PUBLICACIONES, ASOCIACIONES	44
REGULACIÓN ADUANERA Y ARANCELES.....	46
Anexo 3: Barreras arancelarias para el calzado exportado desde Colombia.....	48

EXPORT CHECK-UP

El export check-up tiene como base un cuadro de preguntas.

La metodología tiene el propósito de:

- a) hacer reflexionar al empresario sobre las posibles carencias que reducen la propia competitividad en los mercados exteriores.
- b) motivar al empresario a trazar un plan de acción en función de las eventuales “correcciones de ruta” para aportar al propio plan de internacionalización.

Si la empresa ha comenzado a exportar hace poco tiempo, servirá como lista de “pasos a seguir”.

Si ya ha adquirido una cierta experiencia, servirá justamente como un chequeo.

El export check-up comprende seis secciones.

- 1a sección: Competitividad del producto.
- 2a sección: Calidad de gestión de la información.
- 3a sección: Comunicación y promoción.
- 4a sección: Gestión del mercado exterior.
- 5a sección: Administración interna de las exportaciones
- 6a sección: Ingeniería de precios.

Criterio de puntaje

Para cada pregunta, asignaremos el siguiente puntaje:

- 0 : si no hace lo que sirve para exportar;
- 1 : si hace parcialmente lo que sirve para exportar;
- 2 : si realmente hace el 100% de lo que sirve para exportar.

La asignación de un puntaje tiene solamente el significado de “cuantificar” para cada sección, cuál es el margen entre la situación ideal (puntaje total) y la real.

Lo importante es la compilación sucesiva del “plan de acción” que representará un listado de posibles medidas a tomar para mejorar la forma de gestionar la internacionalización.

EXPORT CHECK-UP

EMPRESA ALPHA SHOES Medellin

REFERENTE EN LA EMPRESA DEL PROYECTO PROEXPORTADOR

Arturo Yanovich T. (Gerente)

<mailto:ayanovich@alphashoes.com>

FECHA DE ELABORACION DEL EXPORT CHECK-UP 22/11/2010

1a 1a Sección: Competitividad del producto

El producto está en la base del proceso de internacionalización.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la capacidad de internacionalizarse;
- el nivel de calidad del producto;
- la atención por la actualización tecnológica;
- la preocupación que se debe tener en definir las ventajas competitivas válidas para el exterior.

Preguntas

1) Consideras actualizados los procesos productivos que utilizas?

0	1	2

2) Los procesos de cada sector de la empresa (proyecto, producción, logística, apoyo) son definidos de modo sistemático a través de un manual de calidad?

0	1	2

3) Tu empresa está certificada según las normas Iso?

0	1	2

4) Tus productos tienen características de exclusividad respecto a los productos de la competencia? (son fácilmente imitables?)

0	1	2

5) Tus productos se venden por la imagen?

0	1	2

6) Tienes un método para medir el grado de satisfacción de tus clientes?

0	1	2

7) Entiendes que la amplitud de gama de tus productos logra cubrir las exigencias del mercado?

0	1	2

8) Tus productos presentan beneficios y ventajas evidentes?

0	1	2

9) Existen restricciones de exportación por la patente o la marca?

0	1	2

10) Tus proveedores son competitivos por entregas, precios, calidad?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo

_____9/ 20

2a Sección: Calidad de gestión de la información

La calidad y velocidad de la información crean una base importante para las decisiones estratégicas.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- actualización de la información que es importante manejar en la oficina de exportación;
- conocimiento de una amplia gama de fuentes de información;
- conocimiento de las barreras que la empresa deberá enfrentar para exportar;
- las posibilidades de reducir costos para el importador con una formulación más sistemática de la exportación;
- la importancia del monitoreo del mercado a través de un sistema de información.

Preguntas

- 1) Cuando realizas la primer exportación a un mercado nuevo sabes en cuál clasificación arancelaria se encuadrará tu producto en el país importador?

0	1	2

- 2) Conoces el tipo de contratos a utilizar según el país donde prevés exportar?

0	1	2

- 3) Tu sistema informativo de marketing provee información veloz con respecto a los clientes, la competencia, el desarrollo de mercados, los cambios en la legislación, las nuevas oportunidades de negocios?

0	1	2

- 4) Sabes el tipo de información que podrías obtener contactando entes como PROEXPORT ACICAM ?

0	1	2

- 5) Estás seguro de poder utilizar tu marca en el exterior sin chocar con la cultura local o provocar una controversia jurídica?

0	1	2

- 6) Estás informado trimestralmente sobre la actividad de promoción exterior realizada por los entes de apoyo a la exportación?

0	1	2

- 7) Sabes como utilizar los mecanismos de los acuerdos internacionales para reducir costos de importación para tu importador?

0	1	2

- 8) Conoces la estructura de costos de importación y de comercialización en el país al cual exportas?

0	1	2

- 9) Conoces cuáles son los 10 primeros mercados en el mundo por volumen de negocios para productos similares a los tuyos?

0	1	2

- 10) Logras monitorear tu competencia local en los mercados exteriores?

0	1	2

- 11) Adaptas los argumentos de venta en base al mercado donde vendes?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje total : _____14/22

3a Sección: Calidad de la promoción

La promoción es un instrumento a través del cual el público y los consumidores conocen tu empresa. Es necesario cuidar la imagen que transmites.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la importancia de la calificación de los canales de venta;
- el nivel de preparación de participación en las ferias;
- la importancia de las diferencias culturales.

Preguntas:

1) Tu organización de venta en los mercados es realmente calificada para promover con eficacia la imagen de la empresa que deseas transmitir?

0	1	2

2) Antes de participar por primera vez en una feria como expositor, es habitual que la visites o evalúes información de ediciones precedentes de la feria?

0	1	2

3) Verificas la utilidad concreta de los instrumentos de promoción utilizados en los diferentes mercados (catálogos, ferias, internet, etc.)?

0	1	2

4) Tienes un plan de promoción bien definido para tus principales mercados para llevar a cabo junto a tu partner?

0	1	2

5) Tu listado de precios ha sido elaborado en función de una “ingeniería de precios” considerando la utilización de acuerdos internacionales, aranceles diferentes, logística, segmentos de mercado, etc.)?

0	1	2

6) Un potencial cliente recibiendo tu catálogo (o examinando tu página web), encuentra las respuestas a las siguientes preguntas: ¿cuáles son las ventajas que tú ofreces, quién eres, qué produces, cómo las produces, cuáles son las aplicaciones de tu producto/servicio, como logras diferenciarte de la competencia, cuáles son tus referencias?

0	1	2

7) En los mercados en los que estás presente, realizas la búsqueda, el registro y el monitoreo de la marca?

0	1	2

8) El estudio de las diferencias culturales forma parte de tu plan de comunicación y promoción?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo -10/16

4a Sección: Gestión del mercado

La participación en el mercado está determinada por una serie de factores, como: agresividad y profesionalidad en la promoción realizada, tipo de partner seleccionado, los clientes a los que vendes, conocimiento de las “reglas del juego”, más allá obviamente del hecho de tener un producto competitivo.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la selección de los mercados de acuerdo con los estudios realizados;
- las diversas opciones de formas de ingreso al mercado;
- la importancia de operar con partners seleccionados sobre la base de un perfil bien definido.

- 1) Los mercados a los que exportas fueron seleccionados en base a los estudios realizados (o en base a un pedido casual de uno o varios compradores)?

0	1	2

- 2) Existen opciones mejores a tu actual partner para vender tu producto, defender tu imagen y ofrecer el mejor servicio al cliente final?

0	1	2

- 3) Los precios son determinados en base a la información de mercado y son diferenciados mercado por mercado?

0	1	2

- 4) La forma de entrada a los mercados (agente, distribuidor, internet, etc.) es la más remunerativa para tu empresa?

0	1	2

- 5) En los primeros cinco mercados por importancia para tu empresa, logras elaborar junto al partner un plan de trabajo anual?

0	1	2

- 6) Logras monitorear la acción de la competencia externa en los mercados a través de tu sistema informativo de marketing?

0	1	2

7) Tu presencia en los mercados, en función de tu capacidad exportadora, te asegura el máximo de cobertura geográfica, de gama de productos y de segmentos de mercado?

0	1	2

8) Tienes un adecuado programa de formación periódica para tu red de ventas?

0	1	2

9) Logras visitar tus principales clientes asegurándote el servicio prestado por tu red de ventas en el exterior?

0	1	2

10) Has verificado si el producto que exportas es realmente adaptado al segmento de mercado donde vendes?

0	1	2

11) Has verificado si puedes aprovechar las sinergias con empresas que tienen productos/servicios complementarios a los tuyos?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo ----- 7/22

5a. sección: Administración interna de las exportaciones

La base efectiva del éxito en el desarrollo internacional de una empresa, está en la calidad de sus dirigentes, en la integración de los diversos sectores de la empresa, en la capacidad de organización y por último en el uso de adecuados instrumentos administrativos para la exportación.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la importancia de la integración entre los varios sectores de la empresa en cuanto la actividad de exportación implica a toda la empresa y no solo a la oficina de exportación;
- la posibilidad de diversificar los canales de venta a través de otras estructuras externas a la oficina de exportación;
- la atención para reducir riesgos a través de instrumentos legales;
- la importancia de cumplir constantemente un monitoreo de los mercados y la rentabilidad.

Preguntas

1) Existe en la empresa una oficina de exportación adecuada a las necesidades de internacionalización de la empresa?

0	1	2

2) Tienes un control de los resultados de los presupuestos (los más importantes) cuando estos no se concretizan en pedidos?

0	1	2

3) La cultura exportadora está suficientemente difundida al interior de la empresa? (Todas las áreas de la empresa deben ser sensibilizadas sobre las tareas que competen a cada uno para alcanzar el éxito en la exportación).

0	1	2

4) Has participado en los últimos seis meses de cursos de formación en temáticas de exportación?

0	1	2

5) Verificas la factibilidad de diversificar tu gestión exportadora a través del uso de servicios de trading, consorcios de exportación, Oficinas de compras ("buyer office" de empresas extranjeras)?

0	1	2

6) Realizas al menos cada semestre un análisis de la rentabilidad del mercado, segmento de mercado, cliente, línea de productos exportados?

0	1	2

7) Los contactos con los clientes realizados por otros sectores de tu empresa son siempre filtrados por la oficina de exportación?

0	1	2

8) Te tutelas del riesgo de falta de pago utilizando formas de pago como por ejemplo créditos documentarios o garantías o seguros de créditos?

0	1	2

9) Tienes un completo conocimiento de los riesgos y de los costos derivados de la elección del canal de venta?

0	1	2

10) Tienes contratos regulares con tus *partners* comerciales que te garanticen un mínimo de protección legal?

0	1	2

11) Para monitorear y mejorar tu presencia en los mercados, evalúas la posibilidad de constituir localmente sociedades participadas, oficinas de representación o realizar acuerdos de colaboración con sociedades locales?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo 9/22.

6a sección: Ingeniería de precios

Para mejorar la competitividad en el mercado exterior, debemos utilizar necesariamente los medios que nos permiten reducir los costos, de ser más eficientes, de obtener información veloz sobre la posibilidad concreta de negocios, tener una presencia efectiva en el mercado y no depender únicamente de nuestro partner comercial para la información de mercado.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

Uso de instrumentos que garanticen mayor competitividad a la empresa en el proceso de transferencia del producto al cliente final

Preguntas

1) Evalúas, antes de preparar el presupuesto, cuál es la estructura de costos de importación en el país de tu interés?

0	1	2

2) Verificas si utilizando depósitos aduaneros o zonas francas, puedes reducir los costos a tu importador?

0	1	2

3) Analizas según el mercado, cuáles son los Incoterms más convenientes para obtener más competitividad?

0	1	2

4) Has verificado si aportando algunas modificaciones a tu producto, este puede encuadrarse en una nueva clasificación arancelaria que permita reducir los costos de importación?

0	1	2

5) Has verificado si puedes reducir los costos de logística, contactando expertos en logística internacional?

0	1	2

6) Has verificado si tu importador está bien preparado sobre los procedimientos administrativos para importar? (además de saber vender tu producto...)

0	1	2

7) Has verificado si cambiando la modalidad de ingreso al mercado, puedes obtener mayor rentabilidad?

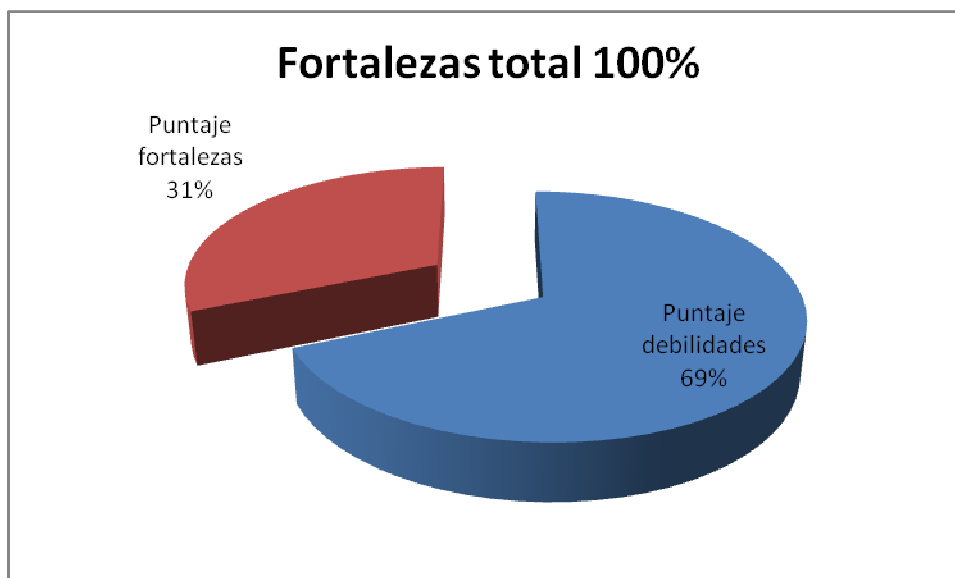
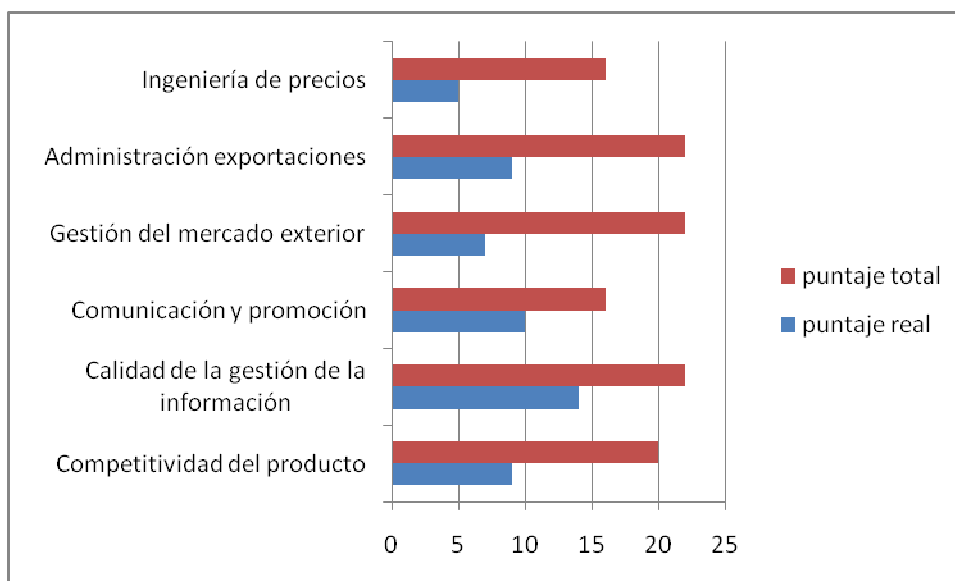
0	1	2

8) Utilizas los eventuales incentivos y financiamientos a la exportación (ver por ejemplo, leyes de apoyo a la internacionalización)?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo -----5/16

Situación Resumida



■ 1a sección: Competitividad del producto.....	\	9 /20
■ 2a sección: Calidad de la gestión de la información		14 / 22
■ 3a sección: Comunicación y promoción.....		10 / 16
■ 4a sección: Gestión del mercado exterior.....		7 / 22
■ 5a sección: Administración exportaciones.....		9 / 22
■ 6a sección: Ingeniería de precios.....		5 /16
■ Total:.....		54 /118

Comentarios:

Información general

La fábrica funciona desde hace varios años produciendo el mocasín tubular y artículos casual con trabajo stobel para hombre. Tiene una colocación discreta en el mercado colombiano y en cuanto a la exportación después de un buen trabajo hecho en México hace algunos años, el mercado se derrumbó totalmente debido al cambio del dólar que hizo al producto demasiado caro. Está produciendo actualmente un producto llamado “antistress” que prevé una suela particular de látex forrado con material absorbente de la humedad interna del zapato; los materiales para esta suela en material EVA son importados de Brasil, mientras que el cuero es de producción local. La intención de la compañía es el de proponer este artículo con un valor agregado para distinguirlo de los otros en el mercado, con este propósito una persona de la fábrica se encontraba, en el momento de check up, en Chile contactando un agente que habría tenido que buscar clientes y/o a distribuidores.

El tema de la exportación es manejado personalmente por el gerente y no existe una oficina dedicada, así como no existe una oficina de desarrollo de muestrarios para lo cual las ideas vienen tomadas de revistas o web. Está presente sin embargo un modelista para la búsqueda y realización de los prototipos, aunque dado el tipo de producto realizado no es necesario realizar muchas muestras. En pasado la compañía ha participado de numerosas ferias también internacionales (Las Vegas) pero sin resultados evidentes.

Tecnología

La fábrica está bien equipada desde el punto de vista de maquinaria y dispone de un buen lay-out. La producción es actualmente de aproximadamente 400 pares al día mientras que la capacidad instalada es de aproximadamente 1000 pares al día, ocupa aproximadamente 70 personas entre la fábrica y las oficinas, sólo la costura del mocasín se hace a mano externamente mientras que todos los otros trabajos se hacen internamente.

Gestión

La entera gestión de la empresa es realizada por la propiedad que se vale de cuadros intermedios para la normal actividad productiva

Especializaciones:

No existen cuadros intermedios

Calidad:

La calidad del producto es buena a pesar de que falta una oficina dedicada, es debido a la capacidad del personal que se opera con profesionalidad.

Administración financiera:

Enteramente de competencia de la propiedad que opera con medios propios.

Producto

El producto está constituido principalmente por mocasines tubulares cuyo precio medio es de \$ 25.00 FOB en modo particular el modelo denominado “naútico”. Mientras que el precio de los nuevos modelos “anti stress” es de aproximadamente \$ 34.00 FOB, este resulta más caro a causa de los materiales y componentes importados de Brasil que incluyen un arancel del 15%. Fue solicitada y obtenida una muestra para sondeo de mercado (ver foto).

Fortaleza: Buena tecnología y capacidad productiva

Debilidad: Productos fácilmente “encontrables” a precios competitivos

Riesgos: Reducción de mercado, dificultades de expansión para exportar.

Oportunidad: La fábrica presenta una buena capacidad y flexibilidad productiva que podría ser ventajosa para potenciales clientes internacionales. Es necesaria una búsqueda de materiales de cuero para consentir una reducción de precios. Podría ser interesante realizar una línea de mocasines de mujer forrados y con suela ligera tipo Pu, artículo este muy popular en casi todos los mercados. Sería además oportuno desarrollar el concepto “*anti stress*” también en la versión mujer, ya que los productos de mujer tienen mayor mercado a todos los niveles, tanto local como internacional.

Muestra para sondeo



ANALISIS FODA

Resumen

Resumen de las características principales que se obtienen de una crasi de la información durante las reuniones y el punto de vista del analista

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
Buena tecnología Capacidad productiva	Productos poco competitivos	Contracción mercado Dificultades de exportación	Flexibilidad productiva Materiales innovadores Producto anti stress

Visión general de los elementos FODA

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
Buena tecnología	Falta certificación	Riesgos de los mercados completamente nuevos	Identificación de líneas originales y propias
Amplitud de gama	Producto anonimo	Segmento de mercado con gran competencia de precios	Utilizar la experiencia aprendida durante el período experimental de ventas en el mercado latino americano para expandir las ventas
Cnocimiento del mercado global del sector calzado: especialmente Latino América	Falta organización de venta		Estudio de mercados exteriores: USA y Europa ¹
Promoción activa	Baja integración de "cluster"		Formación de administración de ventas internacionales
Ingegneria de precio			Instaurar vínculos de colaboración para el logro de materiales de buen nivel
Flexibilidad productiva			

¹ Incluso si los Estados Miembros difieren, es necesario trabajar en conjunto

PLAN DE ACCION PARA EL MERCADO EXTERIOR

Plan de acción:

COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO

Posibles intervenciones en temas como:

- MATERIAS PRIMAS / COMPONENTES

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Materias primas	Costos elevados	Búsqueda fuentes alternativas con precios mejores	6 meses	Gerente con oficina modelización

Plan de acción:

GESTION DE LA INFORMACIÓN

Posibles intervenciones en temas como:

- ESTUDIOS DE MERCADO
- ACUERDOS MULTILATERALES
- FUENTES DE INFORMACIÓN

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Atento estudio de mercado	Conocimiento más profundo de los mercados exteriores y de la competencia	Estudio de mercados exteriores	6 meses	Gerente
Búsqueda partner	Ausencia de acuerdos con partners exteriores	Búsqueda, individuación posibles partner para acuerdos multilaterales	6 meses	Gerente
Adquisición de información de mercado	Información escasa del mercado internacional	Adquirir mayor información también a través de acuerdos multilaterales	6 meses	Gerente

Plan de acción:

LA CALIDAD DE LA PROMOCIÓN

Posibles intervenciones en temas como:

- SELECCIÓN DE FERIAS..
- VERIFICACIÓN DE CATÁLOGOS Y SITIOS WEB.

ELABORACION DE LISTADOS DE PRECIOS

- GESTION DE LA PROMOCION CON EL PARTNER.
- FORMACION DE LA RED DE VENTA.
- BÚSQUEDA Y REGISTRO DE LA MARCA.

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Selección de ferias internacionales	Sistema “anti stress” darlo a conocer	Individuación de las ferias internacionales adaptadas a los productos	1 año	Gerente
Adecuación de catálogos y sitio web	Poca internacionalidad	Up grade de catálogos y web con imagen internacional	1 año	Gerente con, eventualmente, agencia especializada
Ingeniería de precios de exportación	Incompleto conocimiento de precios de exportación de la competencia	A continuación estudio de mercado, realizar listado exportación adecuado al o a los países tomados en consideración	1 año	Gerente, oficina diseño
Sell in – sell out	No partners comerciales	Individuación de los partners y consecuente convocatoria en acción de apoyo a la marca y el producto	1 año	Gerente
Formación red de venta	Ausencia de una verdadera y propia red de expotación	Creación de una red de venta exportadora con relativa formación para tratamiento de exportaciones	1 año	Gerente
Marca	Falta de conocimiento sobre la real utilización de la marca en el exterior	Estudio en los países potencialmente interesados para exportar el sistema “anti stress”	6 meses	Gerente

Plan de acción

GESTION DEL MERCADO

Posibles intervenciones en problemáticas de tipo:

- **GESTION DE LOS CLIENTES.**

- **SELECCION DE LOS MERCADOS.**
- **CRITERIOS PARA LA ELABORACION DE PRECIOS.**
- **APOYO PROMOCIONAL A LA RED DE VENTA.**
- **CONTRATOS.**

1º Año				
Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Gestión clientes	Organizar un sistema de información para conocer la evolución de las ventas propias	Asignar una tarea de verificación constante de lo vendido al cliente final en relación a lo entregado a los detallistas o distribuidores	1 año	Propiedad
Selección de los mercados en base de los mercados en base a la receptividad (Enfoque USA Y Europa) ²	En base a la tipología de producto,	Verificar los países que consumen de más y producen de menos	1 año	Propiedad
Elaboración de precios	Adecuación de la ingeniería de precios	Atenta evaluación de los precios en comparación con los competidores	6 meses	Propiedad
Promoción	Material de vitrina mejorable	Realización de catálogos y afiches promocionales que indican las principales características competitivas del producto	1 año	Propiedad
Producto	Adecuación del estilo	Identificación de líneas originales y propias	6 meses	Propiedad + sección diseño
Contratos	Falta de un protocolo contractual	Formación de administración de ventas internacionales	1 mes	Propiedad

² El criterio principal que guíe las opciones de intervención sobre los mercados internacionales debe ser muy simple y pragmático, por lo tanto el objetivo principal es aquel de seleccionar con prioridad los mercados que demuestran una mayor propensión al consumo y una propensión escasa a la producción y que no erigen barreras arancelarias a las importaciones. El objetivo inmediato es aquel de seleccionar los mercados que tienen mayor propensión a consumir los productos colombianos por costumbre y afinidad socio cultural, además de la mayor facilidad logística. Objetivo final es ampliar las exportaciones a otros países más “competitivos” de Sur America. Todavía la compañía ya ha marcado la experiencia de América Central y del Sur.

Plan de acción
GESTION DEL MERCADO

2º y 3º Año				
Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Estudio del feedback de las ventas	Verificar logro objetivos aumento de las ventas	Actualizar modelos	6 meses	Propiedad
Verificar posible expansión de mercados		Utilizar las metodologías aprendidas durante el período experimental de ventas en el mercado latino americano para expandir las ventas	6 meses	Propiedad
Actualización de los precios. Elaboración de los precios		Atenta evaluación de los precios y comparación con los competidores	6 meses	Propiedad
Promoción		Actualización de catálogos y otras actividades promocionales	6 meses	Propiedad
Producto	Tener en cuenta el feedback recibido de los clientes	Actualización de los productos	3 meses	Propiedad + oficina diseño
Estudio del feedback de las ventas	Verificar logro objetivos incremento de las ventas	Actualizar los modelos	3 meses	Propiedad

Plan de acción

ADMINISTRACIÓN EXPORTACIONES

Posibles intervenciones en problemáticas tipo:

- **PARTICIPACION EN JORNADAS INFORMATIVAS Y CURSOS.**
- **MONITOREO DE LOS CLIENTES.**
- **VINCULO CON LOS PROVEEDORES.**
- **ANALISIS DE RIESGO.**

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Informativas y cursos	Adquirir información sobre normativa exportadora	Participar de cursos y seminarios sobre temas exportadores y sus normativas	6 meses	Gerente
Feedback clientes	Información sobre y desde los clientes	Constante contacto con clientes exteriores para monitoreo del mercado	Constante	Gerente
Evaluación de los proveedores	Mejorar los vínculos	Instaurar vínculos de colaboración para el logro de materiales de buen nivel	6 meses	Gerente
Análisis de riesgo	Riesgo de mercado y proveedores	Atento análisis de los mercados para entender la evolución, análisis de los proveedores para evaluar la seriedad	6 meses	Gerente

Plan de acción

INGENIERIA DE LA EXPORTACIÓN

posibles intervenciones en problemáticas tipo:

- EMBALAJE
- LOGISTICA

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Embalajes	Adecuación para exportar	Mejoramiento del embalaje con el fin de preservar de daños el contenido considerando la imagen del mismo	3 meses	Gerente
Logística	Expedición de mercaderías	Individuación de los mejores despachantes por relación calidad/precio y eficiencia para poder eventualmente ofrecer precios CIF	3 meses	Gerente

COMENTARIOS

- i) Selección del producto:
 - Fueron identificados 2 tipos de calzado que podrían ser internacionalizados:
 1. Mocasín hombre/mujer tipo náutico
 2. Calzado casual hombre con sistema “*anti stress*”
- ii) Precio medio de venta al detallista propuesto por el fabricante es de aproximadamente usd 25,00 F.O.B. por el producto tipo náutico de hombre y de usd. 34,00 por el modelo “*anti stress*” de hombre.
- iii) El check up indica un puntaje de 54 puntos sobre 118, es decir el 45,76% sobre el puntaje óptimo. El objetivo de ampliar las exportaciones implica el logro de un puntaje superior al 50% sobre el puntaje óptimo. Para lograr este objetivo será necesario intervenir para mejorar algunos aspectos de la componentística estilística.
- iv) Después del primer año de actividad, con la culminación de las acciones desarrolladas según las indicaciones de los cuadros arriba reportados (competitividad y originalidad del producto, gestión de la información, calidad de la información, gestión de mercado) se podrá seguramente afrontar el argumento exportador en manera adecuada.
- v) Una particular atención debe ser dedicada a la ingeniería de los costos para el logro del precio óptimo de venta para la exportación global con una atención particular por los costos de las materias primas y considerando también de desarrollar una línea de mocasines de mujer en versión sin forro y con suela ligera. También para el producto “*anti stress*” sería el caso de tomar en consideración la realización de una línea femenina que podría garantizar una buena respuesta del mercado a nivel internacional. A continuación una comparación de precios internacionales por el modelo base denominado “náutico”

Productos	Propuesta Alpha shoes	China	Indonesia	Brasil
Mocasín tubular. Tipo náutico	\$ 25,00 FOB	\$ 10,00 / 14,00 FOB	\$10,00 / 15,00 FOB	\$15,00/17,00 FOB

Anexo 1: Mercado europeo

Europa se ha convertido en el centro de las importaciones/exportaciones de la industria del calzado mundial. Lidar con el mercado europeo es importante porque significa un experimento modelo que será válida para las exportaciones en todo el mundo.

En los últimos años, ha habido un cambio importante en los países productores de calzado con bajos salarios. Debido al alto contenido de mano de obra en la fabricación de calzado, éste tiene un sano sentido económico. El otro factor clave son los altos volúmenes implicados en la fabricación de calzado. Aunque los precios han venido bajando, los volúmenes han aumentado año a año. Las señales de que los precios puedan comenzar a subir nuevamente no han quitado valor a las oportunidades que existen para los exportadores.

Hay un número de requisitos importantes que los exportadores DC tienen que cumplir antes de considerar seriamente la exportación. Si su empresa no puede cumplir con esos requisitos, aunque no sea inmediatamente, debería al menos cumplirlos en un futuro próximo, de otra forma, la exportación puede que no sea para Usted.

Cumplimiento de los requisitos europeos de acceso al mercado

Un número importante de requisitos son necesarios en el abastecimiento de calzado:

- *Etiquetado del calzado.* Si usted importa o vende calzado, debería asegurarse que el mismo esté etiquetado para demostrar su composición: es decir, la capellada, el forro y el **sock**, la suela externa. Los materiales deben etiquetarse en una de estas cuatro formas: cuero, cuero revestido, textil u otro.
- *Temáticas ambientales* en la producción de calzado. La Directiva de la UE (2002/61/EC) restringe el uso de sustancias peligrosas y de preparaciones (azocolourants) en textiles y productos de cuero, incluyendo el calzado. Un número de otros requisitos son importantes en el abastecimiento de calzado: La convención de comercio de *especies en peligro de extinción (endangered species) (CITES)*, que incluye las regulaciones (EC 338/97) sobre los productos de cuero que contienen materiales de especies en peligro de extinción.
- *Empaquetado- Packaging.* Todos los packaging importados deben cumplir con estándares europeos (ya sea reutilizable, reciclable, energía recuperable o biodegradable; tener un volumen y peso mínimos para mantener niveles necesarios de seguridad, higiene y aceptación del consumidor; contener niveles mínimos de metales pesados y de otras sustancias peligrosas). También existen niveles máximos de cantidades, y regulaciones específicas sobre packaging de madera.
- *Antidumping.* Ésta ha sido la principal temática en la industria del calzado en los últimos años entre la UE y los proveedores extranjeros. Las restricciones a la importación se han impuesto en algunos países. Éstas son diseñadas para proteger la industria del cuero de la UE y para prevenir el dumping a gran escala de productos en el mercado UE que puedan tener efecto distorsionador de la operativa normal de mercado.

Más información

<http://exporthelp.europa.eu> Utilice esta fuente para encontrar requisitos adicionales, tarifas de importación y documentos aduaneros. Vaya a “search” para encontrar el código HS para su producto. Selecciónelo así como su país y el país de destino de la UE. Dependiendo de su producto, usted encontrará una página con los requisitos específicos para su producto, los requisitos generales y los procedimientos de importación.

<http://www.cen.eu/cenorm/index.htm> esta fuente promueve la armonización técnica voluntaria en Europa, y la valoración de conformidad de los productos y de su certificación. Busque en “calzado” para encontrar documentos relevantes.

Desafíos específicos que enfrenta la industria

Demandas de calidad

Los clientes de la UE están buscando proveedores confiables que puedan proveer regularmente con una calidad constante. Los exportadores de D.C. deben ser capaces de proveer esta calidad constante. Los diversos mercados tienen diferentes requisitos con respecto a la calidad, materiales, tamaños, colores etc. Al respecto, se han establecido los requisitos de calidad mínimos. Muchas pruebas se realizan para asegurarse de que los materiales (cuero, textil etc) cumplen con los estándares requeridos por los consumidores e.g. robustez. Los métodos de prueba se basan en las normas europeas (EN) o estándares nacionales o los estándares ISO.

Trazabilidad

Otro factor es la trazabilidad. El producto entero debe poder ser trazado hacia atrás a través de la cadena de abastecimiento. Esto exige un mantenimiento detallado de registros y estrictos procedimientos de control para los varios procesos de producción implicados.

Confiabilidad

El mercado de la UE es caracterizado por elevadas *exigencias logísticas*. Los tiempos muertos están llegando a ser más breves y una confiabilidad en la entrega es fundamental. La flexibilidad de los proveedores debe ser alta y los tiempos de respuesta (tiempo entre el pedido, la cotización y la orden de compra) deben ser mínimos y controlados. Por lo tanto, el poder proveer en hora y fecha convenidas es muy importante. La conformidad de acuerdo al *estándar de calidad* debe ser continua. En la práctica, esto significará a menudo la inversión en equipo nuevo, en educación y entrenamiento del personal.

Precios competitivos

Los minoristas o distribuidores esperan precios competitivos cuando compran a un país en vías de desarrollo. Aunque el precio es muy importante, es igualmente importante que usted no sea percibido solamente como una fuente de un producto de bajo costo. No negocie a pérdida o con márgenes muy bajos para ser competitivo.

Comunicación profesional

Los clientes de la UE esperan que los exportadores de los países en vías de desarrollo posean buenas habilidades de comunicación. Por lo tanto, usted debe ser abierto y claro en las presentaciones, respetar las citas, responder rápidamente a las preguntas y manejar los problemas adecuadamente.

Comprender las tendencias

El gusto y las preferencias de los consumidores cuando compran calzado se relaciona fuertemente con sus formas de vida y tendencias. En la industria de la moda, las tendencias influyen fuertemente el diseño del calzado. Por lo tanto, antes de diseñar y de presentar su calzado, intente estar informado sobre las últimas tendencias de su mercado de destino. Usted puede identificar las principales tendencias en los websites de las **revistas de comercio de calzado** y los **grandes minoristas del calzado** como:

Los sitios de las **revistas de moda de consumidores** e.g. Collezioni en <http://www.collezionionline.com> o L'Officiel en <http://www.jaloufashion.com>, o chequea los sitios de Marie Claire, de Elle, de Vogue y otras revistas.

Blogs internacionales de moda tales como <http://www.fashionising.com> y busque por “Footwear” o <http://www.thefashionpolice.net>

Por favor tome nota de lo siguiente cuando analice las tendencias:

- Para entender las tendencias, es decir, de donde vienen y cuánto tiempo duran, trate de identificar los cambios demográficos subyacentes y los estilos de vida del consumidor. Intente identificar una tendencia que pueda ser conveniente para su producto, por ejemplo el aumento de artículos para el hogar. Ellas tienden a ser más abiertas al calzado desde los países en vías de desarrollo.

Usted debería saber que no todos siguen las tendencias. Para cada tendencia, hay una contratendencia que presenta oportunidades desaprovechadas de crecimiento así como potenciales amenazas. Por ejemplo, mientras que hay un rápido aumento en el número de gente que es influenciada por la industria más amplia de la moda al comprar calzado, allí hay otro grupo cada vez mayor de consumidores que prefieren la calidad y el calzado cómodo, que puedan utilizar durante mucho tiempo.

Es importante conocer las tendencias que ya son vistas en los países occidentales y nortños de la UE. Los nuevos estados miembros siguen por detrás la adopción de nuevas innovaciones. Sin embargo, su integración en la UE ha significado que este proceso se acelerará.

Identifique sus fortalezas y debilidades

El siguiente paso es identificar sus propias fuerzas y debilidades. Las temáticas que se determinarán incluyen: su especialidad, su gama de calzado, capacidades de diseño, estándares del producto, flexibilidad, capacidad de producción, logística, fuerza de ventas, fuerzas financieras y las capacidades, la experiencia y compromiso de su empresa para acercarse a mercados de ultramar.

Sus propias capacidades son cruciales para el éxito. Por ejemplo, si usted está intentando de entrar al mercado italiano de calzado en los segmentos medios y finos, usted debe poder ofrecer una gama bien diseñada de calzado en los colores justos. La mayoría de los compradores italianos consideran lo ultramoderno y el diseño como lo más importante, especialmente en el segmento fino. Así pues, como nuevo proveedor, sus diseñadores deberían estar bien informados sobre las últimas tendencias y estilos del calzado internacional. En este caso, dicha fortaleza es tan importante como sus habilidades y la capacidad de producción.

Si usted es capaz de hacer esto, usted tiene una buena oportunidad. Sin embargo, como la moda italiana cambia rápidamente, los compradores no son siempre leales a los particulares proveedores de ultramar, así que usted podría perder con otro proveedor de su propio país o del país vecino. Esta es la principal amenaza, especialmente cuando usted ya ha realizado una cierta inversión inicial.

Intente optimizar sus fortalezas y descubrir cómo superar las debilidades en el futuro y cómo manejar las amenazas en el mercado. Este análisis será crucial para su decisión sobre si comenzar o no a exportar a la UE.

Prepare su empresa para exportar

Realice un análisis financiero

La exportación implica tomar de riesgos, y la parte financiera es ciertamente uno de ellos. El análisis financiero debería también ser utilizado para tomar la decisión de si o no exportar. Si su proyección de ganancias y pérdidas para la alternativa de exportar no es positiva, usted podría decidir no exportar, pues los riesgos financieros son demasiado altos.

Si o no?

Si su empresa no puede cumplir con estas exigencias mínimas, no está lista para exportar y/o no puede adaptarse a ellas en el a corto plazo, entonces no es recomendable comenzar a exportar a la UE. Por otra parte, si usted se siente cómodo con estas exigencias, usted podría considerar exportar a la UE.

Selección del producto y país

Una vez que usted sienta que su empresa está pronta para exportar, entonces elija un producto prioritario y un país de la UE.

Selección del producto

En la selección de su producto, es recomendable investigar un par de posibilidades para hacer un juicio adecuado, antes de focalizarse en un artículo de calzado específico. No vale de nada analizar el mercado europeo para todos sus productos si usted está especializado en solamente un producto e.g. sandalias. Su(s) producto(s) prioritario(s) podría(n) ser por ejemplo su producto más rentable o el que tiene la menor inversión, o el que tenga menor competencia (e.g. el eco-calzado) o que sea acorde a las tendencias de moda de la UE (e.g. calzado de noche). Hay muchos aspectos a considerar aquí. Por ejemplo, puede usted producir sandalias etiquetadas para clientes específicos, o su producto es único para usted o su país, e.g. hecho de lona/de corcho/de textil, con impresiones especiales etc.? El mercado de la UE en sí mismo también juega un papel, así que intente analizar las importaciones de la UE y la demanda del consumidor (discutidas más abajo).

Selección del país de la UE

La UE no es un mercado homogéneo. Ahora hay 27 estados miembros separados, y aunque puede haber semejanzas entre algunos estados, las diferencias en algunos casos sobrepasan las semejanzas. Por esta razón, es importante en primer lugar centrarse en algunos pocos o en un cluster de países. Observe por favor aquí que dentro de los países de la UE hay diferencias importantes a apreciar. Por ejemplo, el norte de Italia es muy diferente al sur, y en Alemania existen aun diferencias entre el oeste y el este. El clima es muy diferente en el norte de la UE que en el sur. Esto tiene un impacto importante en los estilos de calzado que serán vendidos. Cómo proceder en su selección del país depende del tipo de calzado. Por ejemplo cuando usted ofrece botas, usted podría centrarse en países escandinavos. Usted podría comenzar su búsqueda inicialmente por Suecia, el mercado más grande y luego por sus países vecinos Finlandia y Dinamarca. Por otra parte, si usted ofrece sandalias u ojotas de cuero con un diseño único en su país, siendo menos sensible a la competencia, usted podría intentar acercarse a varios mercados de la UE. También, sepa que puede haber diferencias grandes entre las áreas rurales y urbanas dentro de un país de la UE, especialmente en países del este de la UE. Busque también bajo el tema “segmentación” en las encuestas CBI por país para el sector calzado.

En general, los siguientes criterios pueden ser usados para realizar la selección del país de la UE.
Importaciones de la UE

Como mínimo realice un análisis de comparación de cifras de valor y de volumen – aunque pueden ser absolutamente diferentes- del siguiente:

Las importaciones UE por producto (que productos de calzado se importan?);

Las importaciones UE por país (que país está importando?);

Cuota de los países en vías de desarrollo en esas importaciones (cuanto más alta sea la cuota de importaciones de países en vías de desarrollo, más alta será la aceptación de un proveedor de un país en vías de desarrollo);

¿Cuál es la tendencia de las importaciones, están creciendo? Observe la importancia de las partes de calzado en las cifras. Esto puede a veces ocultar el grado de cooperación entre los países, o proporciona pistas en cuanto a brechas en el mercado para los productos terminados.

Fuentes

- Helpdesk de la UE - <http://www.exporthelp.europa.eu/>. Vaya a “estadísticas del comercio” y después utilice la “búsqueda” para encontrar el código arancelario HS para su producto. Entonces seleccione el país de fuente y el país socio (su país o todos los socios). Para determinar los países más interesantes de la UE para su producto, seleccione por lo menos 3 años consecutivos y clickee en valor y/o volumen. El resultado es una lista de todas las importaciones para la UE27, clasificadas por país proveedor y por país importador de la UE. Utilícelo para determinar los países más interesantes de la UE, usted puede también analizar el desarrollo de las importaciones (por cantidad y valor) y buscar sus competidores: ¿cuáles otros países proveen su producto y cómo se desarrollan sus ofertas?

Consumo

Al menos intente contestar a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la demanda para sus productos de calzado en cada país UE?

¿Cómo se ha desarrollado? ¿Qué países de la UE muestran el crecimiento más grande?

¿Cuáles son las tendencias más importantes y de qué manera se ajustan a su producto?

Fuentes

- Las oficinas de prensa de las asociaciones de empresas y comercio en los países de la UE. Al analizar estos criterios, sepa por favor que el mercado (de importación) más grande de la UE no

tiene que ser siempre el país más interesante para usted. Aunque Alemania sea el mercado más grande de la UE en términos de valor y volumen, puede por ejemplo resultar que - basado en tasas de crecimiento y/o de interés en su país - otro país sea por lejos más interesante para su producto. El otro punto importante es el grado de producción doméstica en un país particular. ¿Es fuerte, o vulnerable a la competencia externa?

Investigación primaria

Aparte de la investigación en internet, se aconseja hacer su propia investigación primaria. Esto requiere hablar con expertos que son especialistas en el mercado del calzado en la UE. Pueden proveerle a usted la información de primera mano extremadamente valiosa, que puede ayudarle para tomar una decisión. Intente entrevistarse con los importadores, especialistas de la industria y otros expertos. Generalmente, la mejor forma de recopilar dicha información es hablando con la gente (en las ferias comerciales, o por teléfono).

Fuentes

- Asociaciones de empresas en la UE.
- Una muy buena fuente del calzado es <http://www.shoeinfo.net>

Análisis de los competidores

Mire a su competencia y aprenda de ellos. Qué puede usted descubrir sobre sus fuerzas, factores de éxito, nivel de precio, materiales, nivel de terminación de los productos y/o de valor agregado?. No se olvide de que los competidores pueden ser encontrados en su propio país, en otros países en vías de desarrollo y también en la UE. Usted puede utilizar el capítulo 4 de la encuesta sobre mercado de CBI (o el capítulo 3 de las encuestas por país) para un análisis de los competidores. Estas contienen una tabla con los principales proveedores para la mayoría de los países de la UE. Las encuestas sobre mercado también discuten el desarrollo de importaciones desde países en vías de desarrollo por grupo de producto. Usted puede también utilizar las encuestas sobre mercado de CBI para identificar la competencia de la UE. Discuten los desarrollos de la producción y los principales jugadores en cada país. ¡Visite sus Web!

Fuentes

- Asociaciones de empresas en la UE, busque las listas de miembros para identificar los competidores de la UE.
- Visite ferias comerciales.

Sentido común

Nunca subestime la importancia del sentido común, y sus propios instintos acerca de cual es *la decisión correcta*.

Prioridad

En el mercado del calzado, las tendencias de la demanda del consumidor que usted puede encontrar son muy importantes. Para los productos de consumo, las tendencias futuras son tan importantes como las estadísticas sobre lo que ha sucedido en el pasado. Mientras que las estadísticas le dan una buena indicación de la naturaleza de la estructura de la oferta, ésta está siempre sujeta a cambios. Algunas tendencias toman a veces un largo tiempo antes de que se traduzcan en resultados. La opinión de los expertos de la industria es muy importante; proporcionan la información de primera mano, que usted puede utilizar para tomar las decisiones sobre a cual país y los productos "objetivo". El punto básico es que cuanto más reciente la información, más confiable será, particularmente si se trata de una fuente confiable.

La importancia del color exacto

Los colores de los artículos de moda cambian generalmente dos veces por año. Normalmente, el color de los productos de cuero sigue los colores de la industria de la moda de la ropa y del calzado. Si usted desea hacer calzado en colores de moda, haga su pedido a las curtiembres por adelantado. Para prevenir discrepancias en los colores deseados, usted podría pedir los colores exactos a las curtiembres en la UE.

Esto es más costoso, pero el riesgo de una diferencia leve en color o en material puede ser reducido al mínimo. Las discrepancias en colores o materiales son reconocidas rápidamente por los compradores y los consumidores, y la eliminación de ellos puede ser crucial para el éxito. Cuando existan problemas para la compra de los colores o los materiales correctos, usted podrá pedir ayuda a un importador o a un agente. El color correcto es también muy importante al enviar muestras de la producción a los compradores.

Entrada al mercado

Una vez que usted haya seleccionado un producto prioritario y un mercado de destino en la UE, es hora de centrarse en el canal de distribución apropiado. Esta sección le ayuda a determinar que canales o socios comerciales son más adecuados para su empresa.

Seleccionando un canal de distribución apropiado

Sus canales comerciales posibles para el calzado en la UE son importadores/mayoristas, agentes, grupos de compra o grandes tiendas.

Importadores / mayoristas

La mayoría de los importadores tienen una gama muy amplia de clientes con usos muy diversos. Si sus productos son aplicables a una amplia gama de mercados o canales de ventas, seleccionar un importador sería una buena opción. Los importadores serán también un buen canal comercial en países con muchos minoristas independientes de calzado. Los importadores tienen generalmente un conocimiento minucioso del mercado. Los requerimientos de capital están limitados al importador o al mayorista que mantienen sus propios stocks, de modo que es menos riesgoso financieramente pero, por otra parte, usted pierde el contacto directo con los principales compradores (minoristas).

Agentes

La decisión de si utilizar o no un agente es significativo. El agente es un intermediario independiente entre el productor (de ultramar) por un lado y el importador/mayorista, los grupos de compras o los grandes minoristas por otra parte. El agente recibe la comisión del productor. Él tendría que cubrir un área geográfica específica. A veces los agentes construyen su propio portafolio y ventas desde el stock, actuando así de manera similar a un mayorista.

Grupos de compra

El papel de los grupos de compras es importante en el mercado del calzado. Son los distribuidores individuales o los minoristas individuales que ensamblan y cooperan como si fuera una única fuerza de compra y de marketing. Este canal puede ser interesante desde el momento que usted puede pedir un precio de venta más alto y su calzado será vendido a muchos distribuidores minoristas bajo una marca/etiqueta bien reconocidas. Una desventaja es que los procedimientos de toma de decisiones son lentos, lo que implica que tomará mucho tiempo antes que su calzado tenga la cobertura convenida de distribución. Además, se requiere un elevado nivel de servicio postventas así como a menudo se requiere de condiciones especiales en el etiquetado y el empaquetado.

Tiendas de cadena minoristas y tiendas por departamentos

Grandes especializados (e.g. Deichmann, Vivarte, Stylo, Shoezone) y minoristas no especializados de calzado, como las tiendas de cadena de ropa (H&M, New Look), tiendas por departamentos (EL Corte Inglés, M&S, Hema) y los hipermercados (Carrefour, Tesco, Metro) cada vez más compran directamente a los productores. Algunos de estos minoristas tienen sus propios compradores en los países productores que buscan constantemente calzado nuevo e interesante y de fuentes confiables. Se han convertido en la fuerza dominante en el negocio del calzado. Cada uno tiene su propia política de compra. Una ventaja es que usted puede vender altos volúmenes a un precio alto de venta. Pero asegúrese de poder proveer estos altos volúmenes y entregarlos a tiempo. Una desventaja es que a menudo es difícil establecer una relación con los compradores pues cambian a menudo o son difíciles de contactar.

Siempre intente pensar dos veces

Siempre considere cuidadosamente las (des)ventajas de trabajar con importadores/mayoristas, agentes, grupos de compras o cadenas minoristas. Usted podría trabajar con una larga lista y estrecharla luego a una lista corta. También, considere que si elige un canal puede estar excluyendo otro. Por ejemplo, los agentes (en comparación con los importadores) se protegen muy bien bajo la legislación de la UE. Una vez que usted contrate con ellos, será muy difícil sobrepasarlos y tratar directamente con los clientes con quienes han establecido una relación. Esto también se aplica a los grupos de compras. Cuando usted provee a un particular grupo de compra, puede suceder que no tenga acceso a otros canales.

El abastecimiento directo

Intentar alcanzar el mercado de la UE directamente, centrándose en los consumidores es teóricamente una opción, pero es muy arriesgado. Aunque los consumidores compran calzado on-line, ellos tienden a utilizar fuentes confiables. Es más probable que utilicen sitios de internet de minoristas o fabricantes bien conocidos. La forma de abastecimiento directo que es más común es acercarse a uno de los principales minoristas.

Seleccionando un socio comercial conveniente

Ésta es una parte muy importante del proceso de exportación. La relación y empatía que usted puede establecer con su socio es tan importante como encontrar un contacto que sea conveniente para usted en términos de la gama de productos que usted puede proveer. El elemento esencial de cualquier relación de negocios es la confianza. En el proceso de selección, deberá considerar que usted se sienta feliz de operar con la organización en cuestión por un largo período de tiempo. Su propio juicio e instinto son los más importantes en este aspecto.

Encontrando a su socio

La mejor manera de encontrar un socio comercial es generalmente entrar en contacto con BSOs (Business Support Organizations - organizaciones de soporte a los negocios) en su propio país. Usted puede también comprobar los web sites de las principales fuentes comerciales en países de la UE tales como asociaciones comerciales de calzado, portales comerciales, plataformas de negocios o Cámaras de Comercio.

En varios países de la UE hay organizaciones de promoción de importaciones como CBI, u organizaciones similares que ayudan a las empresas de los países en vías de desarrollo a exportar a los países de la UE, y en las cuales es posible encontrar socios comerciales potenciales. El mejor lugar para encontrar socios comerciales es asistir a una feria de calzado. Durante la visita, usted puede mirar extensivamente todos los stands de los principales operadores y hacerse una mejor idea de las últimas modas en el calzado.

¿Ellos son el socio adecuado?

En las ferias usted tiene la oportunidad de hablar con los socios potenciales, cara a cara y juzgar mejor si usted querría trabajar con ellos. Usted puede también identificar de antemano socios potenciales a través del website de la feria o de un catálogo. Al momento de seleccionarlos (e.g. importadores o mayoristas) trate de descubrir:

Qué calzado venden (focalizado en casual, formal, de noche o calzado deportivo).

A qué grupos objetivo venden (mujeres, hombres, niños, grupos de diferente edad etc.)

En cuáles áreas, ellos están bien representado en su país. Si ellos exportan, a cuales otros países de la UE venden.

A quién le venden e.g. pequeños o grandes minoristas, tiendas por departamentos, grupos de compras, etc.

Usted podrá también descubrir esto mirando su web site o intentar encontrar un perfil de empresa a través de otros sitios que los contengan e.g. de las BSOs (organizaciones locales de soporte de los negocios) o plataforma de negocios, o encontrando el folleto de la empresa.

Usted también debe hacer un chequeo del crédito de su socio comercial potencial, especialmente cuando está implicada una inversión de su parte. Este chequeo crediticio se podría hacer a través de una compañía especialista como Dun y Bradstreet (<http://www.dnb.com>). Un banco no da generalmente evaluaciones del crédito de sus clientes.

Contactando partners

Usted puede entrar en contacto con potenciales socios comerciales interesantes por correo o e-mail y seguimiento telefónico algunas semanas después. Vea también el capítulo 3.1.3 del manual de la exportación de CBI "Exportando a la UE". Aunque usted puede iniciar una comunicación por correo o email, se recomienda que haya una cierta comunicación personal antes de que un socio comercial sea seleccionado.

Más información

Las bases de datos de las empresas como: <http://www.kompass.com> (usan password), <http://www.alibaba.com> (búsqueda de categoría) and <http://www.europages.net> (seleccione el lenguaje y luego busque el producto)

Herramientas de marketing para exportar

El paso siguiente en su plan de exportación es elegir sus herramientas de marketing. Esta sección discute las herramientas específicas de la industria para el producto de exportación, selección del socio, determinación del costo y el precio y promoción.

Producto	Tipo	Marca	Requerimientos de los productos básicos	Requerimientos organizacionales
· Sandalias	Off the shelf	· Producto estándar · Marca propia o · Bajo licencia	· Confort y calce · Estilo · Factores medioambientales · Precio y material	· Staff de Ventas y marketing · Cliente-amigablemente responsable · Velocidad y fiabilidad
· Pumps	Tailor made	· Producto único · Marca propia o · Bajo licencia	· Uso casual · Slip on · Calce correcto · Factores medioambientales · Precio y material	· Staff de Ventas y marketing · Contacto de Mercado cercano · Departamento de desarrollo de nuevos productos

**Figura 1 Productos
Producto de exportación**

Primero, usted debe designar el producto que satisfaga los requisitos del mercado y con eso al comprador de la UE. Los estándares de calidad juegan un papel importante en esto pues darán confianza a los potenciales clientes. Es recomendable, ciertamente para los exportadores nuevos, centrarse en uno o dos productos y especializarse en éstos para poder proveer a su cliente de un producto excepcional. Una vez que el cliente esté satisfecho, la gama de productos podrá ser ampliada. Como ejemplo, la figura siguiente podría ayudar a los exportadores a especificar su fuente. Subraya los prerrequisitos básicos por tipo de producto para tratar con la UE

Determinación del costo y del precio

La mayoría de los exportadores cotizan en euros (€) a los clientes europeos. Los precios y los márgenes son influenciados por un número de factores, dependiendo de donde usted está vendiendo en la cadena de distribución. Los mayoristas y otros importadores basan su costeo en una base CIF y aplican sus márgenes. El costo aterrizado para el importador es el F.O.B. (libre a bordo) costo más el costo de entrega, seguro y arancel, si fuera aplicable. Si los exportadores encuentran que sus márgenes de beneficio son demasiado bajos, deben intentar reducir costos o ajustar márgenes. Si esto no es posible, la exportación no debería proceder. Los márgenes varían grandemente, dependiendo del tipo de producto y del canal minorista. Los minoristas del calzado marcan por encima de los precios un 100% o más.

Los proveedores pueden shockearse por el nivel de marcado que le cargan algunos minoristas. Aunque los costos de producción han venido bajando, otros costos (e.g. dirección, gastos indirectos, transporte, mantenimiento de stocks, costos de ventas, costos de promoción, etc.) en la cadena han ido subiendo, y son estos costos, los que tienden a explicar una parte más grande del precio de venta que el precio de compra, que está basado en el coste de producción. Desde el punto de vista de los exportadores, el costo de quiebre para el calzado de cuero ha sido calculado en 70% para los materiales, el 15% para los costes de trabajo y el 15% para la dirección y el beneficio.

Algunos puntos de interés de considerar cuando se fija un precio de exportación son:

Apunte a practicar el precio que el mercado fijará. No sobrepase el "precio señalado", el precio fijado por el mercado para productos similares. Debería estar de acuerdo con los precios del competidor;

El precio debe reflejar los niveles de calidad, entrega y promoción de la empresa;

Tenga presente que no es fácil aumentar precios una vez que usted ha acordado un cierto precio;

La fijación del precio es una mezcla de conocer sus costes domésticos y calcular los costes que usted incurrirá en entregar y mantener sus actividades en el mercado;

El precio negociado depende del INCOTERM, los medios de pago, las condiciones de crédito y el riesgo de la moneda, las cantidades y el medio de transporte

Los tipos de cambio fluctúan. La mayoría de los compradores se cubren por adelantado.

Para el envío de la primera vez, se debería negociar una carta de crédito (L/C), mientras que los socios comerciales en la UE pagan generalmente en “cuenta abierta”, es decir, transferencia bancaria después del recibo de la factura. Este método no requiere ningún documento, tiene bajos costos y se puede hacer rápidamente.

Las condiciones de expedición más comunes para el calzado son F.O.B. o CIF.

Elaborando una oferta

Hay dos clases de ofertas:

- **Oferta general – o introducción de la empresa**

El propósito de una oferta general es atraer el interés de los futuros compradores o de los socios comerciales que a usted no lo conocen. Una oferta general consiste en enviar un perfil breve de su empresa y dar una idea de su gama de productos con una indicación de precios. En una carta personal, introduzca brevemente su empresa e informe las ventajas de comenzar una relación comercial con su empresa, cuáles son sus propuestas de ventas (USPs unique selling propositions) etc.

- **Oferta especial**

Una vez que usted conozca al socio comercial personalmente o después de que haya hecho el contacto inicial, realice una oferta específica. Esto está legalmente atando por cierto período de tiempo y a menudo se basa en un pedido específico del socio comercial. Usted debe por lo tanto ser capaz de satisfacer sus términos del contrato. Es recomendable explicar completa y detalladamente las especificaciones del producto y otras condiciones del contrato.

Promoción

En la industria del calzado, hay un número de técnicas promocionales importantes, a las que usted debe apuntar para cubrir sus actividades de marketing. Esta no es una lista exhaustiva, pero los elementos clave son:

Catálogo o brochure

Es esencial que usted pueda mostrar una clara fotografía de cada uno de sus productos, junto con las especificaciones técnicas principales y las ventajas funcionales que se relacionan a cada producto. Usted lo utilizará para enviar a los clientes (quizás en un mailing) o para mostrarlo en una presentación.

Más información

Descubra cómo sus competidores han elaborado su folleto. Usted verá muchos tipos diversos de folletos en las ferias comerciales (véase abajo).

Website

Estar on line es fundamental. Especialmente considerando que la confianza y la credibilidad son los desafíos más importantes para los exportadores D.C., un buen web site podría superar este problema. Un web site ofreciendo productos bien definidos, ventajas competitivas (e.g. USP, calidad, reducción de costes y fiabilidad en la entrega) y una lista de otras, ayuda a los clientes a crear un ambiente digno de confianza.

Publicidad

La publicidad puede ser costosa, pero la selección cuidadosa de la revista comercial de calzado más conveniente puede ser un método objetivo eficaz para alcanzar nuevos clientes potenciales. Tenga cuidado que el coste de producir su anuncio no compensa el coste de espacio de publicidad. Alternativamente, la prensa comercial podría ser también utilizada para conseguir publicidad libre proveyéndolos de un lanzamiento de prensa. Sin embargo, usted no tiene garantía que siempre le darán el espacio.

Participación en ferias

Participar en ferias comerciales puede ser costoso, así que sería mejor primero visitar algunas veces una feria antes de tomar un compromiso. Una vez que usted decida participar en una feria comercial, un planeamiento adecuado se requiere para maximizar el resultado de la asistencia. Por ejemplo usted deberá compilar una lista potencial de los clientes que pueden asistir a la feria, deberá contactarlos con anticipación e intentar arreglar las citas para que visiten su stand, usted deberá discutir con expertos cómo su stand

debe ser presentado, usted deberá también guardar un registro de todos sus contactos y seguirlos correctamente después de la feria.

Hay muchas ferias del calzado en la UE pero las principales son:

GDS (International Shoe Fair) en Düsseldorf, Alemania, dos veces al año en marzo y septiembre (<http://www.gds-online.com>).

MIDEC en París, Francia, dos veces al año en febrero y septiembre <http://www.midec-paris.tm.fr/fr/indexfr.html>

MICAM en Milano, Italia, dos veces al año en marzo y septiembre (<http://www.micamonline.com>).

Exporivaschu Riva del Garda Italia, enero y julio <http://www.exporivaschuh.it/>

Italia: la puerta de entrada al mercado europeo

Mayoristas:

- Italian Fashion Brands, Milano, (<http://www.italianfashionbrand.com>). Wholesaler
- Bahar Shoes company Srl., Vigevano (kamalra@yahoo.com).
- Margara, Potenza Picena (moesie@tin.it)
- Gruppo Italia, Firenze, (<http://www.gruppoitalia.net>).
- Italian Stock Shoes, Catania, (<http://www.italianstockshoes.com>).
- Sigmagi, Scandicci, (www.sigmagi.it).
- Champ, Broccostella, (<http://www.champ.it>).

Buying groups:

Intersport, Sport 2000, Footlocker, Décathlon, Giacomelli, Puma, Adidas, Nike, Benetton, Oviesse, Vestebene Group, Inditex, La Rinascente (<http://www.rinascente.it>), Coin (<http://www.gruppocoin.it>)

Todoa a <http://www.italbiz.com/it/>

Ferias:

MICAM (The Shoeevent), (www.micamonline.com), Expo Riva Schuh (<http://www.exporivaschuh.it>),

Lineapelle (<http://www.lineapelle-fair.it>).

Revistas:

Ars Arpel Group (<http://www.arsarpel.it>), FotoShoe Group, (<http://www.fotoshoe.com>)

Anex 2: El Mercado del sapato masculino en USA

2009 ha sido un año especialmente negativo para el sector del calzado con una reducción de la facturación de hasta el 11%, que en el caso del calzado masculino han sido aún mayores (cerca del 13%). Se aprecia una caída muy significativa del calzado masculino con suela de cuero, cuyas ventas se reducen hasta tres veces más que las de calzado con suela de goma. Los países exportadores situados en la gama alta, han sido los más perjudicados por la crisis. En el calzado más clásico o formal, el prestigio del “made in” continúa marcando la diferencia: es un prestigio asociado principalmente con Italia, que no sólo llega a los minoristas, sino que está también muy presente en la mente del consumidor. El made in otros países, por su parte, carece de esa capacidad de seducción, y se aprecia más entre los profesionales del sector que entre los clientes finales. La gran novedad del calzado, tradicionalmente un segmento con pocos cambios, son las suelas de goma que buscan un zapato más cómodo y que ya utilizan algunos grandes nombres del sector del lujo.

El segmento del calzado informal es un mercado que se empiezan a disputar tanto las empresas de calzado de vestir como las de calzado deportivo. Su fragmentación favorece la entrada de nuevas empresas. En este caso, el “made in...” juega un papel menor y se estima decisivo, para las empresas que no se apoyen en una marca reconocida, el presentar un producto diferente. Así, las novedades técnicas que procuren beneficios para la salud (ej.: Mephisto), el bienestar del pie (ej.: Geox) y el cuerpo (ej.: MBT), o sencillamente una estructura del zapato más cómoda para caminar (ej.: Camper), son argumentos poderosos para convencer a los minoristas y éstos a los consumidores. Las marcas mencionadas: Geox, Mephisto, MBT y Camper son ejemplos de marcas europeas con presencia en EE.UU.

En ambos segmentos (el calzado formal y el informal), es fundamental realizar una labor de comunicación con los intermediarios (principalmente representantes) y, especialmente, con los minoristas, que pueden transmitir al cliente la calidad, el diseño o las innovaciones.

El consumidor americano, si bien es muy marquista, se muestra más abierto a marcas no conocidas que en otros segmentos y dispuesto a invertir más dinero por unos zapatos que han de durarle razonablemente un buen período vista la escasa rotación del calzado masculino no deportivo (1,96 pares al año por persona) comparado con el resto del calzado (6,75 pares). Por ello, la calidad y resistencia del calzado son atributos imprescindibles para conseguir un cliente fiel, como Camper ha demostrado durante años.

Por último, para entrar en el mercado estadounidense, el exportador ha de tener claro que el “made in Colombia” no es relevante para la mayoría de los compradores, que sólo cuenta que el minorista espera del exportador todas las facilidades: precios en dólares, en términos landed y diligencia en las entregas (incluso exigiendo que el exportador cuente con un punto de almacenaje en el país). Estas condiciones serán más exigentes en el caso de los grandes almacenes, para los que será necesaria una experiencia previa en puntos de venta del país.

El sector de calzado masculino abarca todo el calzado para hombre vendido a través de los distintos canales minoristas, incluyendo la venta por Internet. Puesto que las empresas españolas tienen un mayor peso en el calzado de confort y de vestir que en el deportivo, este estudio se centrará en los dos primeros segmentos.

CLASIFICACIÓN ARANCELARIA

La nomenclatura arancelaria de los EEUU se pueden consultar las diferentes partidas en el enlace:

<http://www.usitc.gov/tata/hts/bychapter/index.htm>

El arancel aplicado aparece en la columna denominada “general”.

Se reproducen a continuación las partidas arancelarias del capítulo de calzado (HS: 64):

64.01: Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, cuya parte superior no se haya unido a la suela por costura o por medio de remaches, clavos, tornillos, espigas o dispositivos similares, ni se haya formado con diferentes partes unidas de la misma manera.

64.02: Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico.

64.03: Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural.

64.04: Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil.

64.05: Los demás calzados.

64.06: Partes de calzado, incluidas las partes superiores fijadas a las palmillas distintas de la suela;

plantillas, taloneras y artículos similares, amovibles; polainas y artículos similares, y sus partes.

Esta última partida no se considera parte del sector de calzado, y no es objeto de esta nota. Las partidas anteriores incluyen tanto calzado femenino como masculino.

El arancel más común para el calzado masculino con parte superior de cuero tanto con suela de goma como con suela de cuero es 8,5%.

Tras la entrada de China en la OMC y su período de asimilación, los aranceles para China se han reducido y ahora entran en la categoría general, si bien Estados Unidos se reserva el derecho hasta 2013 de imponer restricciones en determinados productos. Vietnam también ha visto rebajados sus aranceles tras su entrada en la OMC en 2007.

TAMAÑO DEL MERCADO

Para estimar el tamaño del mercado se recurre a las estadísticas oficiales de importación y exportación de la US Trade Commission y a los datos de producción de IBIS World.

Se toman las siguientes partidas en código HTS:

-6402: calzado con suela de plástico o goma y parte superior de plástico o goma.

-6403: calzado con suela de plástico, goma, cuero o compuestos de cuero y parte superior de cuero.

-6404: calzado con suela de plástico, goma, cuero o compuesto de cuero y parte superior de materiales textiles.

- Consumo aparente del calzado en EE. UU. (en millones de USD)

	2005	2006	2007	2008	2009	08/09 %
Importaciones (CIF)	17.491,4	18.511,4	18.261,9	18.307,5	16.226,5	-11,4%
Exportaciones (FAS)	445,5	531,0	597,0	731,5	639,8	-15,1%
Producción	2.010,7	2.020,7	2.013,0	2.322,2	2.150,2	-8,1%
Consumo aparente	19.058,6	20.003,4	19.667,9	19.898,2	17.718,6	-11,0%

Fuente: US Trade Commission, IBIS World.

Según la Asociación americana de calzado y confección (AAFA) casi el 100% del calzado es importado. Para el calzado masculino de trabajo y con capas protectoras, la producción local tiene un peso de más del 10% debido principalmente al calzado fabricado para el ejército.

Por ello, en las siguientes tablas se tomarán las partidas de importaciones, que dan una idea general de la situación del mercado en EE. UU.

Como se ve en la tabla 1, 2009 ha sido un año muy negativo para el sector del calzado, con caídas del consumo que alcanzan el 11% en valor.

Especialmente malo ha sido el año para la partida más importante y de mayor valor añadido, la 6403 (calzado con suela de plástico, goma, cuero o compuestos de cuero y parte superior de cuero).

- Valor de importaciones de calzado (en millones de USD)

	2005	2006	2007	2008	2009	08/09 %
6402	4.284,9	4.625,9	4.690,7	5.245,4	5.134,5	-2,1%
6403	11.987,6	12.621,1	12.204,7	11.842,3	10.053,6	-15,1%
6404	1.218,9	1.264,4	1.366,4	1.219,8	1.038,4	-14,9%
Total	17.491,4	18.511,4	18.261,9	18.307,5	16.226,5	-11,4%

Fuente: US Trade Commission.

- Volumen de importaciones de calzado (en miles de pares)

	2005	2006	2007	2008	2009	08/09 %
6402	913.757	977.882	971.633	956.895	917.257	-4,1%
6403	904.811	916.289	842.984	740.086	620.835	-16,1%
6404	156.608	145.896	147.041	120.234	94.410	-21,5%
Total	1.975.176	2.040.067	1.961.658	1.817.215	1.632.502	-10,2%

Fuente: US Trade Commission.

Como la caída del volumen ha sido mayor que la del valor, el precio medio unitario ha aumentado en las tres categorías. Sin embargo, debido a la pérdida de peso de la partida de mayor valor, la 6403, el precio medio unitario conjunto desciende ligeramente.

- Precio medio unitario CIF del calzado importado (USD)

	2005	2006	2007	2008	2009	08/09 %
6402	4,69	4,73	4,83	5,48	5,60	2,1%
6403	13,25	13,77	14,48	16,00	16,19	1,2%
6404	7,78	8,67	9,29	10,14	11,00	8,4%
Total	8,86	9,07	9,31	10,07	9,94	-1,3%

Fuente: US Trade Commission, elaboración propia.

IMPORTACIONES

Hablar de importaciones en el mercado del calzado en EE. UU. es abarcar el propio mercado, ya que el 99% del calzado consumido en EE. UU. proviene del exterior. Se trata principalmente, marca blanca producida en países del sureste asiático, especialmente en China. Además, muchas empresas americanas cuentan con sus centros de manufactura en Asia, por el consabido ahorro en costes.

2009 deja como conclusiones los malos resultados de los países con calzado de mayor valor añadido, como Italia, y una pérdida de importaciones de China de la que se benefician los países vecinos, especialmente Vietnam, que ha crecido un 180% en los últimos cinco años. Este descenso de China se puede deber a un aumento de costes y regulaciones en un país que lucha por modernizarse.

En el calzado masculino no deportivo, las tendencias se repiten: Italia reduce en casi un tercio su valor mientras que continúa el ascenso de Vietnam a costa de China, de cuyo aumento de costes se beneficia especialmente Indonesia. Los otros dos países europeos de la lista, Eslovaquia y Rumanía, situados ambos en una gama media, también presentan resultados negativos, aunque Rumanía ha sabido mantenerse mejor.

- Volumen de importaciones de calzado masculino no deportivo (miles de pares)

	2005	2006	2007	2008	2009	08/09 %
1.China	239.976	253.009	251.278	220.035	202.151	-8,1%
2.Vietnam	6.685	7.819	8.433	7.483	8.291	10,8%
3.India	6.037	7.077	7.467	6.459	4.980	-22,9%
4.Indonesia	3.560	2.004	1.628	2.048	2.911	42,2%
5.Italia	7.017	6.271	4.966	3.666	2.870	-21,7%
6.R. Dominicana	3.131	2.961	3.743	3.397	2.578	-24,1%
7.México	3.285	3.268	2.798	2.371	2.351	-0,8%
8.Tailandia	3.656	3.225	2.867	2.019	1.654	-18,1%
9.Brazil	8.607	8.096	5.085	3.781	1.628	-57,0%
10.Taiwán	1.884	1.750	2.034	2.593	1.463	-43,6%
12.Eslovaquia	622	832	726	546	368	-32,6%
13.Rumanía	1.571	1.469	649	295	222	-24,9%
20.España	535	528	477	270	190	-29,5%

Fuente: US Trade Commission,

Empresas competidoras:

El mercado estadounidense de calzado masculino no deportivo destaca por su atomización en contraste con el calzado deportivo, donde las grandes marcas, como Nike, Adidas, Puma, Converse y Asics, se reparten el segmento y dejan poco espacio para marcas nuevas. Esta atomización de un mercado lejos de

la saturación (en el caso del calzado de confort), hace que empresas europeas con propuestas diferentes encuentren su hueco, aun cuando la crisis ha supuesto una menor apertura de los minoristas a marcas europeas nuevas.

Se detallan a continuación empresas con diferentes modelos de negocio y enfoques de producto y que pueden describir mejor el panorama competitivo en Estados Unidos.

Empresas estadounidenses:

- Kenneth Cole: el diseñador Kenneth Cole es uno de los nombres más reconocidos de la moda americana con su gama de productos para hombre y mujer, y un prestigio consolidado entre el consumidor medio. Con una gama de calzado masculino tanto formal como informal, Kenneth Cole, que compite en la gama media-alta, vende fundamentalmente a través de tiendas propias. Ante la crisis, la firma ha seguido la estrategia de dar mayor protagonismo a su línea Reaction, de precios más competitivos y fabricada en China, al contrario de algunos de sus zapatos de gama más alta, que todavía provienen de Italia. Cole, además, se esfuerza en comunicar su conciencia social y no descuida su tecnología, en este caso Silver Tech, que procura una manera de caminar más cómoda. Su facturación global en el año 2009 fue de 410 millones de dólares.
- Cole Haan: competidora directa de Kenneth Cole, su principal característica es ser una empresa propiedad del gigante Nike. Cole Haan, que también funciona a través de tiendas propias y multimarca, cuenta con la tecnología y diseño de Nike Air Max y supone el intento de Nike de entrar en el segmento del calzado de confort más clásico. Cole Haan facturó 118 millones de dólares en 2009 en EE. UU.
- Aldo: cadena de zapaterías canadiense que vende productos sólo de su propia marca, normalmente marca blanca de otros fabricantes. Aldo se sitúa en una gama media de precios con un compendio de tendencias de lo más destacado en Estados Unidos y cuenta con tiendas en las principales ciudades del país. Aldo facturó 32, 2 millones de dólares en Estados Unidos en 2009.
- Wolverine: grupo estadounidense de empresas de calzado fundado en 1959. Wolverine con su abanico de empresas de gama media y media-baja centradas en el calzado masculino informal (también náutico, deportivo y de montaña) es una apuesta segura del mercado americano y un buen ejemplo de diversificación no sólo de modelos sino también de gamas, lo que le permite abarcar a un público más amplio. Por facturación, Wolverine es la séptima empresa del mundo con mayor facturación mundial en el sector del calzado. Wolverine tuvo una facturación mundial de 1.101 millones de dólares en 2009.
- Timberland: un negocio basado principalmente en las botas de montaña que ha conocido una fuerte diversificación en los últimos años, no sólo al llegar al calzado informal y al deportivo sino también al diseñar confección. Timberland es la gran marca americana de botas, con unas ventas en el mundo de 974 mil millones de dólares, que la sitúan como la novena empresa del mundo con mayor facturación en el sector del calzado. Timberland centra sus esfuerzos en tecnología en materiales más ecológicos como el caso de la colección Earth-keep. Timberland facturó globalmente 1.285 millones de dólares en 2009.

Empresas europeas:

- MBT: marca suiza que se publicita como el anti-calzado, y representa el caso extremo del zapato que busca ante todo la comodidad y la salud del consumidor por encima de la moda y el diseño. Sus avances tecnológicos se centran en una suela ergonómica que tonifica los músculos y protege la espalda.
- Mephisto: empresa francesa que basa su mensaje en un zapato con las últimas tecnologías destinadas a la comodidad y la salud del consumidor. Situado en la gama más alta del calzado informal, Mephisto es un calzado hecho a mano en Francia, lo que le otorga un aura de calidad y prestigio que combina con las últimas tecnologías, como la tecnología soft-air, que reduce el impacto del zapato contra el suelo.
- Geox: Empresa italiana de 15 años de vida, Geox ha sido la gran innovación en el mercado del calzado en los últimos años, con su calzado que respira. Su diversificación le lleva a cubrir grandes segmentos del mercado; sin embargo, es en el calzado masculino informal donde Geox centra más su oferta. Geox, que en 2009 ha tenido una cifra de ventas en calzado de 766 millones de euros en todo el mundo, se ha consolidado como uno de los grandes éxitos del sector y como la empresa de calzado no deportivo de mayor facturación en el mundo. Su presencia en Estados Unidos es creciente.

- Zara/H&M: las dos mayores cadenas de moda del mundo con su pequeño espacio dedicado al calzado masculino suponen, no obstante, una amenaza para las marcas especializadas en calzado por su buena reputación calidad/precio, su omnipresencia y su prestigio de marcas que siguen las tendencias en moda.
- Ferragamo: Salvatore Ferragamo construyó su leyenda en Hollywood como el zapatero de las estrellas. Desde entonces el calzado made in Italy goza de un reconocido prestigio en EE. UU. Ferragamo, que sigue produciendo en Italia, centra su oferta ahora en el calzado masculino clásico de alta gama, fundamentalmente a través de grandes almacenes e incluso tiendas propias. Es de destacar que Ferragamo empieza a fabricar calzado informal.
- Por último, se hace necesaria la mención de empresas europeas del sector del lujo como Yves Saint Laurent, Prada o Louis Vuitton, cuyo calzado ocupa un espacio cada vez mayor en los grandes almacenes a través de sus corners propios, y que se benefician del prestigio de su marca para atraer a los consumidores. Estas marcas vienen optando por presentar un calzado con suela de goma, en contraste con las empresas más tradicionales del segmento, que prefieren la suela de cuero. Además, sus colecciones incluyen, cada vez más, modelos de calzado informal.

Canales de venta

Cadenas de zapaterías:

Todavía son el punto de venta favorito de los hombres. Las cadenas de zapaterías, por lo general locales, representan, si tienen una gama de producto media-alta, la mejor vía de entrada para las empresas españolas de calzado por su mayor apertura a las marcas nuevas y europeas. Sin embargo, debido a la crisis, estas tiendas han optado por reducir su selección de marcas. En este tipo de tiendas se pueden encontrar marcas como Camper o Pikolinos.

Grandes almacenes:

Se puede diferenciar entre el gran almacén popular como Kohl's o Sears y los grandes almacenes de precios más elevados. El calzado español sólo tendría cabida en estos últimos pero hay que subrayar la dificultad para entrar en este tipo de grandes almacenes, por sus mayores exigencias y su política restrictiva de entrada de marcas nuevas. Sin embargo, algunas marcas españolas como Magnanni han logrado entrar en establecimientos tan conocidos como Bloomingdale's o Bergdorf Goodman gracias a su reputación de calzado artesanal y a su diferente manera de presentarse: sólo se pueden comprar por encargo, lo que le permite estar en lo alto de la gama con precios que superan los 600\$.

PASOS PARA ENTRAR EN EL MERCADO DE EEUU

- Recogida de información, acudiendo a las instituciones al efecto.
- Contactos iniciales con el mercado:
 - Acudir primero a una feria del sector (como visitante). Aprovecharla para visitar grandes almacenes, tiendas especializadas...
 - Viaje de prospección, con el objeto de entrevistarse con intermediarios (representantes, distribuidores) y clientes potenciales.
- Negociación del contrato con el representante o importador-distribuidor:
 - Asesorarse para adaptarse a la legislación y usos de EEUU. Especialmente importante es informarse sobre el seguro de responsabilidad civil para hacer frente a pleitos inesperados.
 - Recordar la importancia de negociar las condiciones del contrato con exactitud (exclusividad, comisiones...)
- Comunicación continua con el mercado:
 - Participación en ferias con el representante o distribuidor.
 - Viajar a menudo al mercado, conocerlo a fondo.
 - Mantener comunicación constante con el representante o distribuidor y con los clientes.
 - Ser paciente y hacer un seguimiento de las oportunidades que se presentan.
- Apertura de tienda propia:
 - Un último paso es la implantación de la empresa en el país a través de sucursales y tiendas

propias. Es una opción ambiciosa por lo que la empresa ha de analizar si su producto es lo suficientemente exitoso y asimilado en EE. UU. como para poder hacer frente a los gastos de una tienda propia

FORMACIÓN DE PRECIOS

A continuación se examinan los factores que influyen en el paso del precio FOB al minorista, para tener una idea exacta del posicionamiento de precio en que se sitúa el producto de la firma colombiana:

Al precio F.O.B. se le añaden una serie de conceptos tales como:

- o Coste del flete.
- o Seguro de transporte.
- o Comisión del broker o agente de aduanas.
- o Arancel (incluido en los anexos de la nota para las partidas correspondientes).
- o Coste del depósito de aduanas.

Con todos estos conceptos se llega al precio landed (incluye arancel, transporte y seguro) que se incrementaría, en su caso, con el margen del intermediario y otros.

Finalmente se añadirían el margen del detallista y los impuestos estatales, obteniéndose el precio de venta al público.

El escandallo siguiente muestra el cálculo reseñado más arriba:

FACTOR DE COSTE	%	Con represen- tante	Con importador- distribuidor	Venta directa
PRECIO FOB		100	95 (1)	100
+ Seguro, flete y transporte	(2)	11	11	40
+ Broker y transporte (3)	1	1	0,9	1
+ Aduanas (4)	5,4	6	5,7	7,6
+ Depósito de aduanas	3	3	2,8	3
+ Otros gastos	1	1	0,9	1

= PRECIO "LANDED"		122	116,3	152,6
+ Margen Intermediario (5)	Varia	9,7	34,8	-----
+ Otros gastos de venta (6)	15	18,3	-----	-----
= PRECIO AL POR MAYOR		150	151,1	152,6
+ Margen Detallista	150	225	226,6	228,9
= PRECIO ANTES DE IMPUES- TOS		375	377,7	381,5
+ Impuestos sobre la venta (7)	8,3	31,1	31,3	31,6
= PRECIO DE VENTA AL PÚBLI- CO		406,1	409	413,1

- (1). El importador-distribuidor compra la mercancía al fabricantel con un descuento del 5%. A cambio, el fabricante recibe el total del importe en el momento de la venta, y se desentiende del resto del proceso de venta.
- (2) Se añade una cantidad fija que es mayor en el caso de venta directa (20%) porque no permite grupaje (venta a tiendas individuales). Generalmente el exportador envía la mercancía a través de un servicio de mensajería, por lo que el mayor coste se repercute en el seguro, flete y transporte.
- (3) Suele ser tarifa plana por factura.
- (4) Varía dependiendo del producto. Se ha aplicado un arancel medio del 5,4% al precio CIF.
- (5) Representante: 8% / Importador-distribuidor: 30%. El importador-distribuidor realiza los trámites aduaneros, compra y distribuye el producto, asumiendo e riesgo de la venta y cobro, por lo que el margen que se obtiene es mayor.
- (6) Incluye transporte, seguro interior, almacenaje y distribución.
- (7) El impuesto de venta varía por estado. Se aplica el de Nueva York (8,3%).

FERIAS, PUBLICACIONES, ASOCIACIONES

Ferias

Las principales ferias de calzado de este mercado son:

SOLE COMMERCE – NUEVA YORK (febrero y septiembre)

ENK International

Tel: +1 212 759 8055

Fax: +1 212 758 3403

Email: enkshows@enkshows.com

www.enktravel.com

WORLD SHOES + ACCESORIES – LAS VEGAS (febrero y agosto)

Tel: +1 949 851 84 51

Fax: +1 949 851 85 23

Email: exhibitor@wsashow.com

www.wsashow.com

FN PLATFORM- LAS VEGAS (febrero y agosto)

Tel: +1 818 593 50 00

Fax: +1 818 593 50 20

Email: info@fnplatform.com

www.fnplatform.com

FFANY – FOOTWEAR ASSOCIATION OF NEW YORK (febrero, junio, agosto y diciembre)

Tel: +1 212 751 64 22

Fax: +1 212 751 64 04

Email: info@ffany.org

www.ffany.org

Aparte de las anteriores, hay otra serie de ferias de menor importancia:

CHICAGO SHOE EXPO (enero, marzo, junio y septiembre)

Ediciones en enero, marzo, junio y septiembre.

E-mail: shoexpoamy@aol.com

www.chicagoshoeexpo.com

METROPOLITAN NEW YORK SHOE MARKET (enero y marzo)

E-mail: bootshoeny@aol.com

www.bootshoeny.com

TRANSIT (Los Ángeles) (marzo)

E-mail: attendeeservices@californiamarketcenter.com

www.californiamart.com/markets/transit.php

PUBLICACIONES PROFESIONALES DEL SECTOR

FOOTWEAR NEWS

Fairchild Publications

7 W 34th Street

New York, NY 10001

Tel: +1 212 630-4000

www.footwearnews.com

Publicación semanal sobre tendencias actuales y temas relacionados con la industria del cal-zado.

FOOTWEAR PLUS

225 W 34th Street

New York, NY 10122

Tel: +1 212 563-2742

Fax: +1 212 624-0888

www.footwearplusmagazine.com/

Publicación mensual sobre tendencias actuales.

SHOE STATS

American Apparel and Footwear Association

1601 N. Kent Street, Suite 1200

Arlington, VA 22209

Tel: +1 703 524-1864

Fax: +1 703 522-6741

www.apparelandfootwear.org

Publicación anual sobre estadísticas de la industria del calzado.

FOCUS ON SHOES

25924 Viana Avenue, Suite 19

Lomita, CA 90717

Tel: +1 310 784-0790

Fax: +1 310 202-6027

www.focusonshoes.com

Publicación bimensual para profesionales (compradores) del sector.

ASOCIACIONES

FOOTWEAR DISTRIBUTORS AND RETAILERS OF AMERICA (FDRA)

1319 F. Street

Washington, DC 20004

Tel: +1 202 737-5660

Fax: +1 202 638-2615

www.fdra.org

NATIONAL SHOE RETAILERS ASSOCIATION

7150 Columbia Gateway Drive

Suite G

Columbia, MD 21046-1151

Tel: +1 410 381-8282

Fax: +1 410 381-1167

www.nsra.org

THE AMERICAN APPAREL & FOOTWEAR ASSOCIATION (AAFA)

1601, N. Kent Street

Suite 1200

Arlington, VA 22209

Tel: +1 800 520 2262

Fax: +1 703 522 6741

www.apparelandfootwear.org

WORLD SHOE ASSOCIATION (WSA)

20281 SW Birch St., Suite 100

Newport Beach, CA 92660

Tel: +1 949 851 8451

Fax: +1 949 851 8523

www.wsashow.com

LEATHER INDUSTRIES OF AMERICA (LIA)

1000 Thomas Jefferson Street, NW, Suite 515

Washington, D.C. 20007

Tel: +1 202 342 8086

Fax: +1 202 342 9063

www.leatherusa.com

REGULACIÓN ADUANERA Y ARANCELES

El órgano federal encargado de la regulación aduanera es el US Customs Service, y entre las regulaciones aduaneras generales a destacar están:

- Documentación del envío-embarque: 19CFR141

- Inspección aduanera: 19CFR151
- Pago de los aranceles correspondientes: 19CFR159
- La factura comercial, que en calzado debe aportar la información adicional que se menciona en la página 32 de la nota y que se indica en 19CFR141.89.

El arancel puede consultarse en: <http://www.usitc.gov/tata/hts/bychapter/index.htm>, siendo el capítulo dedicado a calzado el 64, y aplicándose en el caso de España el arancel situado en la columna denominada "general". Dentro de todo el capítulo el arancel puede ser desde nulo hasta suponer un 48% del valor del bien

Anexo 3: Barreras arancelarias para el calzado exportado desde Colombia

Importing country	Year	Harmonised System Nomenclature Revision	No. of Lines	Total ad valorem equivalent tariff (estimated)	Colombia's exports to partner country (value 2006 in US\$ thousand)
Afghanistan	2008	Rev. 07	8	4.87%	
Albania	2008	Rev. 02	37	15.00%	
Algeria	2009	Rev. 07	8	30.00%	
Angola	2009	Rev. 07	8	10.00%	
Antigua and Barbuda	2008	Rev. 96	10	18.32%	
Argentina	2009	Rev. 07	12	20.30%	
Armenia	2008	Rev. 02	9	10.00%	
Australia	2009	Rev. 07	8	9.95%	
Austria	2009	Rev. 07	142	0.00%	
Azerbaijan	2009	Rev. 07	40	15.00%	
Bahamas	2006	Rev. 02	9	15.00%	316
Bahrain	2009	Rev. 07	16	5.00%	
Bangladesh	2007	Rev. 02	9	25.00%	
Barbados	2007	Rev. 02	10	18.32%	224
Belarus	2009	Rev. 07	80	28.85%	
Belgium	2009	Rev. 07	142	0.00%	612
Belize	2008	Rev. 02	10	18.32%	
Benin	2009	Rev. 07	8	20.00%	
Bermuda	2009	Rev. 07	8	10.00%	
Bhutan	2007	Rev. 07	8	30.00%	
Bolivia	2009	Rev. 07	10	0.00%	200
Bosnia and Herzegovina	2009	Rev. 07	40	15.00%	
Botswana	2009	Rev. 07	10	30.00%	
Brazil	2009	Rev. 07	12	7.00%	
Brunei Darussalam	2007	Rev. 02	14	5.00%	
Bulgaria	2009	Rev. 07	142	0.00%	

Burkina Faso	2009	Rev. 07	8	20.00%	
Burundi	2008	Rev. 02	9	30.00%	
Cambodia	2007	Rev. 02	14	11.74%	
Cameroon	2009	Rev. 02	9	30.00%	
Canada	2009	Rev. 07	16	11.63%	472
Cape Verde	2009	Rev. 07	8	30.00%	
Central African Republic	2007	Rev. 07	8	30.00%	
Chad	2009	Rev. 07	8	30.00%	
Chile	2008	Rev. 07	30	0.00%	224
China	2009	Rev. 07	14	10.80%	
Chinese Taipei	2008	Rev. 02	9	6.81%	
Comoros	2008	Rev. 02	9	15.00%	
Congo	2007	Rev. 07	8	30.00%	
Congo, Democratic Republic of	2009	Rev. 02	10	20.00%	
Costa Rica	2009	Rev. 07	10	14.00%	2600
Côte d'Ivoire	2009	Rev. 07	8	20.00%	
Croatia	2009	Rev. 07	40	10.04%	
Cuba	2009	Rev. 07	8	8.17%	40
Cyprus	2009	Rev. 07	142	0.00%	
Czech Republic	2009	Rev. 07	142	0.00%	
Denmark	2009	Rev. 07	142	0.00%	
Djibouti	2009	Rev. 02	9	13.00%	
Dominica	2007	Rev. 02	10	18.32%	68
Dominican Republic	2008	Rev. 07	9	20.00%	432
Ecuador	2009	Rev. 07	10	0.00%	24276
Egypt	2009	Rev. 07	8	30.00%	
El Salvador	2009	Rev. 07	10	15.00%	76
Equatorial Guinea	2007	Rev. 07	8	30.00%	
Eritrea	2006	Rev. 96	9	21.76%	
Estonia	2009	Rev. 07	142	0.00%	
Ethiopia	2009	Rev. 07	8	33.91%	

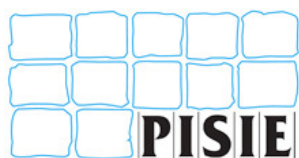
Fiji	2009	Rev. 07	8	32.00%	
Finland	2009	Rev. 07	142	0.00%	
France	2009	Rev. 07	142	0.00%	748
French Polynesia	2009	Rev. 07	8	15.00%	
Gabon	2009	Rev. 07	8	30.00%	
Gambia	2009	Rev. 92	9	20.00%	
Georgia	2009	Rev. 02	37	0.00%	
Germany	2009	Rev. 07	142	0.00%	76
Ghana	2009	Rev. 02	9	20.00%	
Greece	2009	Rev. 07	142	0.00%	
Grenada	2008	Rev. 96	10	18.32%	88
Guatemala	2009	Rev. 07	10	15.00%	380
Guinea	2009	Rev. 02	9	20.00%	
Guinea-Bissau	2009	Rev. 07	8	20.00%	
Guyana	2008	Rev. 07	9	18.31%	
Haiti	2009	Rev. 07	8	8.61%	
Honduras	2008	Rev. 07	10	15.00%	92
Hong Kong (SAR China)	2009	Rev. 07	8	0.00%	
Hungary	2009	Rev. 07	142	0.00%	
Iceland	2009	Rev. 07	19	15.00%	
India	2008	Rev. 07	31	10.00%	
Indonesia	2009	Rev. 07	9	20.00%	
Iran (Islamic Republic of)	2008	Rev. 07	10	117.85%	
Ireland	2009	Rev. 07	142	0.00%	
Israel	2008	Rev. 07	8	12.00%	528
Italy	2009	Rev. 07	142	0.00%	
Jamaica	2006	Rev. 02	10	18.32%	56
Japan	2008	Rev. 07	27	122.78%	
Jordan	2007	Rev. 07	8	25.88%	
Kazakhstan	2008	Rev. 07	80	10.03%	
Kenya	2009	Rev. 07	8	25.00%	

Kiribati	2006	Rev. 02	9	50.00%	
Korea, Republic of	2007	Rev. 07	18	13.00%	
Kosovo	2009	Rev. 07	40	10.00%	
Kuwait	2009	Rev. 07	16	5.00%	
Kyrgyzstan	2009	Rev. 07	80	10.00%	
Lao People's Democratic Republic	2007	Rev. 02	14	10.00%	
Latvia	2009	Rev. 07	142	0.00%	
Lebanon	2007	Rev. 07	8	10.00%	
Lesotho	2009	Rev. 07	10	30.00%	
Libyan Arab Jamahiriya	2006	Rev. 02	9	0.00%	
Lithuania	2009	Rev. 07	142	0.00%	
Luxembourg	2009	Rev. 07	142	0.00%	
Macao (SAR China)	2009	Rev. 07	12	0.00%	
Macedonia, The former Yugoslav Republic of	2009	Rev. 07	40	24.85%	
Madagascar	2008	Rev. 07	9	20.00%	
Malawi	2009	Rev. 07	8	25.00%	
Malaysia	2007	Rev. 02	16	0.62%	
Maldives	2009	Rev. 07	8	15.00%	
Mali	2009	Rev. 07	8	20.00%	
Malta	2009	Rev. 07	142	0.00%	
Mauritania	2007	Rev. 96	9	20.00%	
Mauritius	2009	Rev. 07	23	7.62%	
Mayotte	2009	Rev. 07	40	10.00%	
Mexico	2009	Rev. 07	23	0.00%	12340
Micronesia (Federated States of)	2006	Rev. 02	9	4.00%	
Moldova, Republic of	2008	Rev. 07	40	15.00%	
Mongolia	2008	Rev. 07	8	5.00%	
Montserrat	1999	Rev. 96	10	19.87%	

Montenegro	2009	Rev. 07	40	5.22%	
Morocco	2009	Rev. 02	54	30.85%	
Mozambique	2009	Rev. 07	9	19.55%	
Myanmar	2007	Rev. 02	14	7.43%	
Namibia	2009	Rev. 07	10	30.00%	
Nepal	2009	Rev. 07	8	20.00%	
Netherlands	2009	Rev. 07	142	0.00%	
New Zealand	2008	Rev. 07	21	8.47%	44
Nicaragua	2009	Rev. 07	10	15.00%	
Niger	2009	Rev. 07	8	20.00%	
Nigeria	2009	Rev. 07	21	14.78%	
Norway	2009	Rev. 07	8	0.00%	
Oman	2009	Rev. 07	16	5.00%	
Pakistan	2008	Rev. 07	8	25.00%	
Palau	2005	Rev. 02	9	3.00%	
Panama	2008	Rev. 07	43	10.88%	6408
Papua New Guinea	2008	Rev. 07	8	0.95%	
Paraguay	2009	Rev. 07	12	11.89%	
Peru	2009	Rev. 07	10	0.00%	3092
Philippines	2007	Rev. 02	14	14.89%	
Poland	2009	Rev. 07	142	0.00%	
Portugal	2009	Rev. 07	142	0.00%	
Qatar	2009	Rev. 07	16	5.00%	
Romania	2009	Rev. 07	142	0.00%	
Russian Federation	2009	Rev. 07	80	12.43%	
Rwanda	2008	Rev. 07	8	30.00%	
Saint Kitts and Nevis	2008	Rev. 96	10	20.60%	
Saint Lucia	2007	Rev. 96	10	22.63%	128
Saint Vincent and the Grenadines	2007	Rev. 96	10	18.32%	52
Saudi Arabia	2009	Rev. 07	16	5.00%	
Senegal	2009	Rev. 07	8	20.00%	

Serbia	2009	Rev. 07	40	18.69%	
Seychelles	2007	Rev. 92	9	0.00%	
Sierra Leone	2006	Rev. 02	9	20.34%	
Singapore	2008	Rev. 07	9	0.00%	
Slovakia	2009	Rev. 07	142	0.00%	
Slovenia	2009	Rev. 07	142	0.00%	
Solomon Islands	2008	Rev. 92	9	10.00%	
South Africa	2009	Rev. 07	10	30.00%	
Spain	2009	Rev. 07	142	0.00%	4604
Sri Lanka	2009	Rev. 07	8	26.05%	
Sudan	2009	Rev. 07	8	40.00%	
Suriname	2007	Rev. 96	9	19.87%	
Swaziland	2009	Rev. 07	10	30.00%	
Sweden	2009	Rev. 07	142	0.00%	
Switzerland	2009	Rev. 07	14	0.00%	
Syrian Arab Republic	2009	Rev. 07	8	50.00%	
Tajikistan	2006	Rev. 02	37	15.00%	
Tanzania, United Republic of	2009	Rev. 07	8	25.00%	
Thailand	2005	Rev. 02	11	39.59%	
Togo	2009	Rev. 07	8	20.00%	
Tonga	2009	Rev. 07	8	19.85%	
Trinidad and Tobago	2008	Rev. 07	9	19.59%	196
Tunisia	2006	Rev. 02	37	43.00%	
Turkey	2009	Rev. 07	40	0.00%	
Turkmenistan	2002	Rev. 96	37	30.00%	
Uganda	2009	Rev. 07	8	25.00%	
Ukraine	2009	Rev. 02	37	10.00%	
United Arab Emirates	2009	Rev. 07	16	5.00%	
United Kingdom	2009	Rev. 07	142	0.00%	476
United States of America	2009	Rev. 07	30	0.00%	29332

Uruguay	2009	Rev. 07	35	16.44%	
Uzbekistan	2009	Rev. 07	80	60.08%	
Vanuatu	2009	Rev. 02	9	15.00%	
Venezuela	2009	Rev. 02	9	0.00%	56572
Viet Nam	2007	Rev. 02	14	50.00%	
Yemen	2009	Rev. 07	8	10.00%	
Zambia	2009	Rev. 07	8	25.00%	
Zimbabwe	2007	Rev. 07	8	102.58%	



Revisado, lunes, 07 de febrero de 2011

Calzado 3025

EXPORT CHECK-UP	2
Situacion Resumida	15
ANALISIS FODA	18
PLAN DE ACCION PARA EL MERCADO EXTERIOR	19
COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO	19
GESTION DE LA INFORMACIÓN.....	20
LA CALIDAD DE LA PROMOCIÓN.....	21
GESTION DEL MERCADO.....	22
ADMINISTRACIÓN EXPORTACIONES	24
INGENIERIA DE LA EXPORTACIÓN.....	25
COMENTARIOS	26
Anexo 1 Mercado del calzado de seguridad y Belgica: Mercado piloto en Europa.....	27
Producción	27
Principales Producotores a nivel mundial	27
Principales Ferias.....	27
Belgica: mercado piloto.....	27
Normas	28
Principales distribuidores	28
Feria en Belgica	29
Anexo 2: Ingresar al mercado chileno del calzado de seguridad	30
IMPORTADORES CHILENOS DE CALZADO DE SEGURIDAD.	30

EXPORT CHECK-UP

El export check-up tiene como base un cuadro de preguntas.

La metodología tiene el propósito de:

- a) hacer reflexionar al empresario sobre las posibles carencias que reducen la propia competitividad en los mercados exteriores.
- b) motivar al empresario a trazar un plan de acción en función de las eventuales “correcciones de ruta” para aportar al propio plan de internacionalización.

Si la empresa ha comenzado a exportar hace poco tiempo, servirá como lista de “pasos a seguir”.

Si ya ha adquirido una cierta experiencia, servirá justamente como un chequeo.

El export check-up comprende seis secciones.

- 1a sección: Competitividad del producto.
- 2a sección: Calidad de gestión de la información.
- 3a sección: Comunicación y promoción.
- 4a sección: Gestión del mercado exterior.
- 5a sección: Administración interna de las exportaciones
- 6a sección: Ingeniería de precios.

Criterio de puntaje

Para cada pregunta, asignaremos el siguiente puntaje:

- 0 : si no hace lo que sirve para exportar;
- 1 : si hace parcialmente lo que sirve para exportar;
- 2 : si realmente hace el 100% de lo que sirve para exportar.

La asignación de un puntaje tiene solamente el significado de “cuantificar” para cada sección, cuál es el margen entre la situación ideal (puntaje total) y la real.

Lo importante es la compilación sucesiva del “plan de acción” que representará un listado de posibles medidas a tomar para mejorar la forma de gestionar la internacionalización.

EXPORT CHECK-UP

EMPRESA

Calzados 3025 – Inmadica Andina S.A.C.I. (Bogotá)

REFERENTE EN LA EMPRESA DEL PROYECTO PROEXPORTADOR

Jesus Enrique Maza Diaz (Gerente General)

www.calzados3025.com - jesus_maza@calzados3025.com

FECHA DE ELABORACION DEL EXPORT CHECK-UP 29/10/2010

1a Sección: Competitividad del producto

El producto está en la base del proceso de internacionalización.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la capacidad de internacionalizarse;
- el nivel de calidad del producto;
- la atención por la actualización tecnológica;
- la preocupación que se debe tener en definir las ventajas competitivas válidas para el exterior.

Preguntas

- 1) Consideras actualizados los procesos productivos que utilizas?

0	1	2

- 2) Los procesos de cada sector de la empresa (proyecto, producción, logística, apoyo) son definidos de modo sistemático a través de un manual de calidad?

0	1	2

- 3) Tu empresa está certificada según las normas Iso?

0	1	2

- 4) Tus productos tienen características de exclusividad respecto a los productos de la competencia? (son fácilmente imitables?)

0	1	2

- 5) Tus productos se venden por la imagen?

0	1	2

- 6) Tienes un método para medir el grado de satisfacción de tus clientes?

0	1	2

7) Entiendes que la amplitud de gama de tus productos logra cubrir las exigencias del mercado?

0	1	2

8) Tus productos presentan beneficios y ventajas evidentes?

0	1	2

9) Existen restricciones de exportación por la patente o la marca?

0	1	2

10) Tus proveedores son competitivos por entregas, precios, calidad?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo
 _____4/ 20

2a Sección: Calidad de gestión de la información

La calidad y velocidad de la información crean una base importante para las decisiones estratégicas.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- actualización de la información que es importante manejar en la oficina de exportación;
- conocimiento de una amplia gama de fuentes de información;
- conocimiento de las barreras que la empresa deberá enfrentar para exportar;
- las posibilidades de reducir costos para el importador con una formulación más sistemática de la exportación;
- la importancia del monitoreo del mercado a través de un sistema de información.

Preguntas

- 1) Cuando realizas la primer exportación a un mercado nuevo sabes en cuál clasificación arancelaria se encuadrará tu producto en el país importador?

0	1	2

- 2) Conoces el tipo de contratos a utilizar según el país donde prevés exportar?

0	1	2

- 3) Tu sistema informativo de marketing provee información veloz con respecto a los clientes, la competencia, el desarrollo de mercados, los cambios en la legislación, las nuevas oportunidades de negocios?

0	1	2

- 4) Sabes el tipo de información que podrías obtener contactando entes como PROEXPORT ACICAM ?

0	1	2

- 5) Estás seguro de poder utilizar tu marca en el exterior sin chocar con la cultura local o provocar una controversia jurídica?

0	1	2

- 6) Estás informado trimestralmente sobre la actividad de promoción exterior realizada por los entes de apoyo a la exportación?

0	1	2

- 7) Sabes como utilizar los mecanismos de los acuerdos internacionales para reducir costos de importación para tu importador?

0	1	2

- 8) Conoces la estructura de costos de importación y de comercialización en el país al cual exportas?

0	1	2

- 9) Conoces cuáles son los 10 primeros mercados en el mundo por volumen de negocios para productos similares a los tuyos?

0	1	2

- 10) Logras monitorear tu competencia local en los mercados exteriores?

0	1	2

- 11) Adaptas los argumentos de venta en base al mercado donde vendes?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje total : _____17/22

3a Sección: Calidad de la promoción

La promoción es un instrumento a través del cual el público y los consumidores conocen tu empresa. Es necesario cuidar la imagen que transmites.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la importancia de la calificación de los canales de venta;
- el nivel de preparación de participación en las ferias;
- la importancia de las diferencias culturales.

Preguntas:

1) Tu organización de venta en los mercados es realmente calificada para promover con eficacia la imagen de la empresa que deseas transmitir?

0	1	2

2) Antes de participar por primera vez en una feria como expositor, es habitual que la visites o evalúes información de ediciones precedentes de la feria?

0	1	2

3) Verificas la utilidad concreta de los instrumentos de promoción utilizados en los diferentes mercados (catálogos, ferias, internet, etc.)?

0	1	2

4) Tienes un plan de promoción bien definido para tus principales mercados para llevar a cabo junto a tu partner?

0	1	2

5) Tu listado de precios ha sido elaborado en función de una “ingeniería de precios” considerando la utilización de acuerdos internacionales, aranceles diferentes, logística, segmentos de mercado, etc.)?

0	1	2

6) Un potencial cliente recibiendo tu catálogo (o examinando tu página web), encuentra las respuestas a las siguientes preguntas: ¿cuáles son las ventajas que tú ofreces, quién eres, qué produces, cómo las produces, cuáles son las aplicaciones de tu producto/servicio, como logras diferenciarte de la competencia, cuáles son tus referencias?

0	1	2

7) En los mercados en los que estás presente, realizas la búsqueda, el registro y el monitoreo de la marca?

0	1	2

8) El estudio de las diferencias culturales forma parte de tu plan de comunicación y promoción?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo -----10/16

4a Sección: Gestión del mercado

La participación en el mercado está determinada por una serie de factores, como: agresividad y profesionalidad en la promoción realizada, tipo de partner seleccionado, los clientes a los que vendes, conocimiento de las “reglas del juego”, más allá obviamente del hecho de tener un producto competitivo.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la selección de los mercados de acuerdo con los estudios realizados;
- las diversas opciones de formas de ingreso al mercado;
- la importancia de operar con partners seleccionados sobre la base de un perfil bien definido.

- 1) Los mercados a los que exportas fueron seleccionados en base a los estudios realizados (o en base a un pedido casual de uno o varios compradores)?

0	1	2

- 2) Existen opciones mejores a tu actual partner para vender tu producto, defender tu imagen y ofrecer el mejor servicio al cliente final?

0	1	2

- 3) Los precios son determinados en base a la información de mercado y son diferenciados mercado por mercado?

0	1	2

- 4) La forma de entrada a los mercados (agente, distribuidor, internet, etc.) es la más remunerativa para tu empresa?

0	1	2

- 5) En los primeros cinco mercados por importancia para tu empresa, logras elaborar junto al partner un plan de trabajo anual?

0	1	2

- 6) Logras monitorear la acción de la competencia externa en los mercados a través de tu sistema informativo de marketing?

0	1	2

7) Tu presencia en los mercados, en función de tu capacidad exportadora, te asegura el máximo de cobertura geográfica, de gama de productos y de segmentos de mercado?

0	1	2

8) Tienes un adecuado programa de formación periódica para tu red de ventas?

0	1	2

9) Logras visitar tus principales clientes asegurándote el servicio prestado por tu red de ventas en el exterior?

0	1	2

10) Has verificado si el producto que exportas es realmente adaptado al segmento de mercado donde vendes?

0	1	2

11) Has verificado si puedes aprovechar las sinergias con empresas que tienen productos/servicios complementarios a los tuyos?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo ----- 9/22

5a. sección: Administración interna de las exportaciones

La base efectiva del éxito en el desarrollo internacional de una empresa, está en la calidad de sus dirigentes, en la integración de los diversos sectores de la empresa, en la capacidad de organización y por último en el uso de adecuados instrumentos administrativos para la exportación.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la importancia de la integración entre los varios sectores de la empresa en cuanto la actividad de exportación implica a toda la empresa y no solo a la oficina de exportación;
- la posibilidad de diversificar los canales de venta a través de otras estructuras externas a la oficina de exportación;
- la atención para reducir riesgos a través de instrumentos legales;
- la importancia de cumplir constantemente un monitoreo de los mercados y la rentabilidad.

Preguntas

1) Existe en la empresa una oficina de exportación adecuada a las necesidades de internacionalización de la empresa?

0	1	2

2) Tienes un control de los resultados de los presupuestos (los más importantes) cuando estos no se concretizan en pedidos?

0	1	2

3) La cultura exportadora está suficientemente difundida al interior de la empresa? (Todas las áreas de la empresa deben ser sensibilizadas sobre las tareas que competen a cada uno para alcanzar el éxito en la exportación).

0	1	2

4) Has participado en los últimos seis meses de cursos de formación en temáticas de exportación?

0	1	2

5) Verificas la factibilidad de diversificar tu gestión exportadora a través del uso de servicios de trading, consorcios de exportación, Oficinas de compras ("buyer office" de empresas extranjeras)?

0	1	2

6) Realizas al menos cada semestre un análisis de la rentabilidad del mercado, segmento de mercado, cliente, línea de productos exportados?

0	1	2

7) Los contactos con los clientes realizados por otros sectores de tu empresa son siempre filtrados por la oficina de exportación?

0	1	2

8) Te tutelas del riesgo de falta de pago utilizando formas de pago como por ejemplo créditos documentarios o garantías o seguros de créditos?

0	1	2

9) Tienes un completo conocimiento de los riesgos y de los costos derivados de la elección del canal de venta?

0	1	2

10) Tienes contratos regulares con tus *partners* comerciales que te garanticen un mínimo de protección legal?

0	1	2

11) Para monitorear y mejorar tu presencia en los mercados, evalúas la posibilidad de constituir localmente sociedades participadas, oficinas de representación o realizar acuerdos de colaboración con sociedades locales?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo 8/22.

6a sección: Ingeniería de precios

Para mejorar la competitividad en el mercado exterior, debemos utilizar necesariamente los medios que nos permiten reducir los costos, de ser más eficientes, de obtener información veloz sobre la posibilidad concreta de negocios, tener una presencia efectiva en el mercado y no depender únicamente de nuestro partner comercial para la información de mercado.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

Uso de instrumentos que garanticen mayor competitividad a la empresa en el proceso de transferencia del producto al cliente final

Preguntas

1) Evalúas, antes de preparar el presupuesto, cuál es la estructura de costos de importación en el país de tu interés?

0	1	2

2) Verificas si utilizando depósitos aduaneros o zonas francas, puedes reducir los costos a tu importador?

0	1	2

3) Analizas según el mercado, cuáles son los Incoterms más convenientes para obtener más competitividad?

0	1	2

4) Has verificado si aportando algunas modificaciones a tu producto, este puede encuadrarse en una nueva clasificación arancelaria que permita reducir los costos de importación?

0	1	2

5) Has verificado si puedes reducir los costos de logística, contactando expertos en logística internacional?

0	1	2

6) Has verificado si tu importador está bien preparado sobre los procedimientos administrativos para importar? (además de saber vender tu producto...)

0	1	2

7) Has verificado si cambiando la modalidad de ingreso al mercado, puedes obtener mayor rentabilidad?

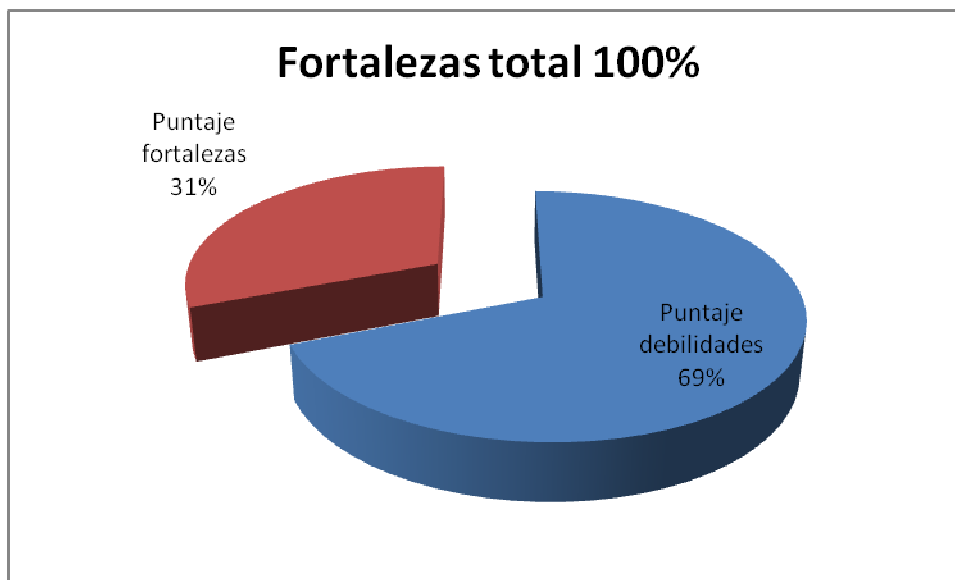
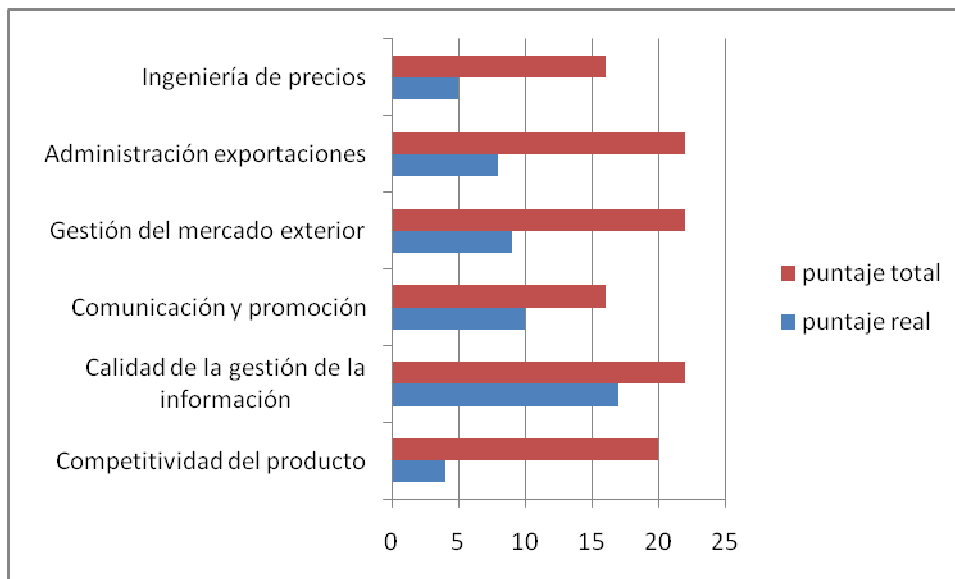
0	1	2

8) Utilizas los eventuales incentivos y financiamientos a la exportación (ver por ejemplo, leyes de apoyo a la internacionalización)?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo -----5/16

Situación Resumida



1a sección: Competitividad del producto.....	4/20
2a sección: Calidad de la gestión de la información	17/22
3a sección: Comunicación y promoción.....	10/16
4a sección: Gestión del mercado exterior.....	9/22
5a sección: Administración exportaciones.....	8/22
6a sección: Ingeniería de precios.....	5/16

■ Total:.....	53/118

Comentarios:

Información general

La fábrica es de tamaño mediano y su producción se basa en calzado de seguridad para lo cual dispone de una línea de montaje y botas de trabajo en PVC para cuya fabricación utiliza dos máquinas a inyección. Ocupa un total de 45 dependientes entre la fábrica y las oficinas. Exporta actualmente a Ecuador, Argentina y Panamá contactando directamente los clientes directos como empresas petrolíferas, mineras y agrícolas. La producción diaria es de aproximadamente 3.200 pares de calzado de trabajo y aproximadamente 8.000 pares de botas en PVC. Dicen estar a la espera de la certificación ISO. El producto de seguridad en cuero se presenta bastante obsoleto y carece de los componentes tecnológicos actuales. Dicen que a causa de los altos costos de las materias primas como el cuero y el PVC, tienen grandes dificultades para exportar debido al dólar americano y la competitividad de los mercados asiáticos.

La fábrica es de tamaño mediano y su producción se basa en calzado de seguridad para lo cual dispone de una línea de montaje y botas de trabajo en PVC para cuya fabricación utiliza dos máquinas a inyección. Ocupa un total de 45 dependientes entre la fábrica y las oficinas. Exporta actualmente a Ecuador, Argentina y Panamá contactando directamente los clientes directos como empresas petrolíferas, mineras y agrícolas. La producción diaria es de aproximadamente 3.200 pares de calzado de trabajo y aproximadamente 8.000 pares de botas en PVC. Dicen estar a la espera de la certificación ISO. El producto de seguridad en cuero se presenta bastante obsoleto y carece de los componentes tecnológicos actuales. Dicen que a causa de los altos costos de las materias primas como el cuero y el PVC, tienen grandes dificultades para exportar debido al dólar americano y la competitividad de los mercados asiáticos.

Tecnología

La fábrica está bien equipada en lo que respecta la línea de producción de calzado de seguridad con mecanización moderna, todo el trabajo de corte de la capellada y la costura viene hecho internamente así como el ensamblado. Para la producción de las botas en PVC utiliza dos máquinas italianas para inyección directa del PVC. La fábrica no tiene una sección de diseño y modelización propio y esto penaliza el desarrollo de artículos de seguridad con look actual y componentes tecnológicamente avanzados. Además carece de equipamiento para la fabricación según criterios internacionales de los productos de seguridad con suela a dos densidades de poliuretano a inyección directa a la capellada, problema que se podría resolver con la utilización de una máquina TPU/PU presente en la fábrica del hermano en Venezuela que consentiría la realización de productos de última generación.

Gestión

La entera gestión de la fábrica viene realizada en primera persona por el gerente con la ayuda de personal de oficina y personal de la fábrica. El mismo gerente se encarga de las ventas y la exportación. No existe una verdadera oficina de exportación y no existe una sección de diseño, no existe un control de calidad con laboratorio anexo para los tests.

Especializaciones: La fábrica tiene una persona de confianza que se ocupa de todas las problemáticas inherentes a la producción.

Calidad: El producto se presenta bastante bien hecho pero falta una oficina específica para esta tarea.

Administración financiera: La parte financiera es gestionada por el gerente y se basa en fondos propios.

Producto: El producto al observarlo se presenta bastante bien hecho, carece de adaptaciones estilísticas y tecnológicas por lo tanto resulta obsoleto. Los modelos no son muchos pero son suficientes para cubrir

las diversas demandas para esta clase de artículos. En cuanto a los precios (no identificados) resultarían caros debido al costo de las materias primas, como el cuero local para el calzado y el PVC en granos para la producción de botas.

Fortalezas: Venta directa a utilizadores finales como establecimientos petrolíferos y mineros.

Debilidades: Producto obsoleto y no en línea con los estándares internacionales.

Riesgos: Reducción de competitividad a nivel local e internacional.

Oportunidades:

- 1) Desarrollar productos adecuados a los estándares internacionales.
- 2) Adecuar la tecnología productiva o utilizar la tecnología (TPU/PU inyección directa a la capellada) presente en la fábrica en Venezuela para realizar productos de alto contenido tecnológico.
- 3) La flexibilidad en la producción de artículos y colores diversos podría ser una gran oportunidad para la exportación también hacia afuera del centro/sud América comparada a las exigencias de las producciones asiáticas.

ANALISIS FODA

Resumen

Resumen de las características principales que se obtienen de una crasi de la información durante las reuniones y el punto de vista del analista

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
Venta directa a clientes “captive”	Producto obsoleto	Reducción progresiva de competitividad	Desarrollo nuevos productos Tecnología TPU/PU Flexibilidad productiva

Visión general de los elementos FODA

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
Buena organización	Proceso productivo obsoleto	Costos altos de las materias prima	Creación de laboratorio interno para tests
buen conocimiento de los requisitos para la exportación	Baja imagen del producto	nicho de mercado muy competitivo	Inversión en tecnología
buen conocimiento del mundo del EPI a nivel global	Falta certificación EPI	mercado internacional se concentra en una pocas grandes productores	Certificación
Buen conocimiento de ferias del sector	Falta de seguimiento después de la venta		Participación a ferias
Catalogos	baja calidad de las materias primas		Muestrario para exportaciones
Conocimiento de las necesidades del cliente	Escasa integración de la cadena productiva		Nuevos agentes y distribuidores
Sólida estructura financiera	capacidad limitada para mejorar los productos		

PLAN DE ACCION PARA EL MERCADO EXTERIOR

Plan de acción:

COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO

Posibles intervenciones en temas como:

- CERTIFICACIÓN
- INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
- CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO
- MATERIAS PRIMAS / COMPONENTES

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Certificación iso	Falta certificación	Conseguirla	1 año	Gerente
Certificación según normativas internacionales	Falta certificación	Conseguirla	1 año	Gerente
Laboratorio para tests	Falta de laboratorio para tests de materiales y producto terminado	Creación de laboratorio interno para tests ¹	6 meses	Gerente con sección producción
Adecuación de productos	Falta de tecnología y componentísticas actual	Inversión en tecnología o uso de tecnología presente en venezuela	1 año	Gerente con sección producción
Materias primas y componentes	Costos altos de las materias primas	Búsqueda de materiales competitivos y tecnológicamente avanzados	6 meses	Gerente con sección producción

¹ El laboratorio debe ser interna, ya que cada línea de productos son los activos específicos de la empresa. Información sobre normas <http://www.al-invest4.eu/minisite/calzado/europa/europa4.4.htmlnormas>

Plan de acción:

GESTION DE LA INFORMACIÓN

Posibles intervenciones en temas como:

- FERIAS
- ESTUDIOS DE MERCADO
- ACUERDOS MULTILATERALES
-

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Ferias	Falta de contacto con el mercado	Participación a ferias de sector en USA ² y Europa (ver Anexo 1) y Latino America:Enfoque Chile ³ (Ver Anexo 2)	1 año	Propiedad con oficina de exportación y comercial
Inspection de mercado en chile, bolivia, Perú, paraguay, uruguay y centro américa , usa, europa	Estudio de los productos vendidos de la competencia	Identificar precios y características técnicas (ref. Comentarios ponto VI, Botas 6", precio de www.alibaba.com)	6 meses	Propiedad con oficina de exportación y comercial
Estudio de los partners comerciales	Falta de interlocutores internacionales	De acuerdo al estudio de mercado, identificar potenciales partners comerciales	6 meses	Propiedad con oficina de exportación y comercial

² Participación en ferias comerciales en los Estados Unidos es de esperar: la empresaya opera en ese mercado

³ El criterio principal que guíe las opciones de intervención sobre los mercados internacionales debe ser muy simple y pragmático, por lo tanto el objetivo principal es aquel de seleccionar con prioridad los mercados que demuestran una mayor propensión al consumo y una propensión escasa a la producción y que no erigen barreras arancelarias a las importaciones.

Plan de acción:

**LA CALIDAD DE LA
PROMOCIÓN**

Posibles intervenciones en temas como:

- **SELECCIÓN DE FERIAS.**
- **ORGANIZACION DE FERIAS.**
- **VERIFICACIÓN DE CATÁLOGOS Y SITIOS WEB..**
- **ELABORACION DE LISTADOS DE PRECIOS.**
- **FORMACION DE LA RED DE VENTA.**

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
ferias	Falta participación a ferias internacionales de sector	Organizar presentación de colecciones en ferias internacionales del sector	2 años	Propiedad con oficina de exportación, comercial y sección diseño modelización
Verificación de catálogos y web site	Falta de una base de datos potencial	Verificar datos de clientes en la web	Constante 3 años	Propiedad con oficina de exportación y comercial
Elaboración de listado de precios	Adecuación de listado de precios	Realizar un listado anual para muestrario para exportaciones	6 meses	Propiedad con oficina de exportación y comercial
Formación de la red de venta	Ausencia de red de ventas y/o distribuidores	Objetivo: estudio de agentes y/o distribuidores durante las ferias	1 año	Propiedad con oficina de exportación y comercial

Plan de acción

GESTION DEL MERCADO

Posibles intervenciones en problemáticas tipo:

- **GESTION DE LOS CLIENTES.**
- **SELECCION DE LOS MERCADOS.**
- **CRITERIOS PARA LA ELABORACION DE PRECIOS.**
- **CONTRATOS.**

1º Ano				
Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Gestión cliente: Sell in - sell out	Organizar un sistema de información para conocer la evolución de las ventas propias	Asignar una tarea de verificación constante de lo vendido al cliente final en relación a lo entregado a los clientes o distribuidores	1 año	Propiedad con oficina de exportación y comercial
Selección de mercados en base a la facilidad de comunicación, proximidad y receptividad	En base a la tipología de producto, a la proximidad cultural y a la ausencia de estacionalidad	Verificar los países de América Latina que consumen más y producen menos	1 año	Propiedad con oficina de exportación y comercial
Selección de los mercados USA y Europa: Enfoque Belgica (Ver Anexo 2)	En base a la tipología de producto,	Verificación del consumo para el sector de seguridad	1 año	Propiedad con oficina de exportación y comercial
Elaboración de los precios	Profunda ingeniería de precios	Atenta evaluación de los precios y comparación con los competidores	6 meses	Propiedad con oficina de exportación y comercial
Producto	Obsolescencia del estilo	Identificación de productos actuales en el mercado internacional	3 meses	Propiedad + sección design
contratos	Falta de un protocolo contractualístico	Formación de administración de ventas internacionales	1 mes	Propiedad con oficina de exportación y comercial

Plan de acción
GESTION DEL MERCADO

2° y 3° Año				
Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Estudio del feedback de las ventas	Verificar logro de objetivos incremento de las ventas	Actualizar los modelos	6 meses	Propiedad con oficina de exportación y comercial
Verificar posible expansión de mercados (por ej. Europa, Canadá y USA)	Presencia con carencias	Utilizar las metodologías aprendidas durante el período experimental de ventas en el mercado latino americano para expandir las ventas	6 meses	Propiedad con oficina de exportación y comercial
Actualización de precios. Elaboración de precios		Atenta evaluación de los precios y comparación con los competidores	6 meses	Propiedad con oficina de exportación y comercial
Promoción		Actualización de catálogos y otras actividades promocionales	6 meses	Propiedad con oficina de exportación y comercial
Producto	Tener en cuenta los feedback recibidos de los clientes	Actualización de los productos	3 meses	Propiedad + sección design

Plan de acción

**ADMINISTRACIÓN
EXPORTACIONES**

Posibles intervenciones en problemáticas
tipo:

- PARTICIPACION EN
JORNADAS INFORMATIVAS Y
CURSOS.

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Curso de marketing internacional sobre el sector calzado	Conocimiento del mercado internacional	Curso para managers exportadores	5 semanas	Empleados vinculados a la exportación

Plan de acción

INGENIERIA DE LA EXPORTACIÓN

posibles intervenciones en problemáticas tipo:

- **PROGRAMACIÓN COMPRAS**
- **SELECCION PARTNER**
- **PROGRAMAS PRODUCTIVOS**

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Compras	Costos elevados de materias primas	Ricerca de fondos alternativos	6 meses	Gerente
Partners internacionales	Identificación carenciada de partners internacionales como USA y Europa	Adecuación estilística y tecnológica de los muestrarios. Búsqueda de partner fuera del centro sud América	1 año	Gerente con oficina exportación
Productividad	Carencia de productos tecnológicamente actuales	Adecuación productiva con tecnología actual	1 año	Gerente

COMENTARIOS

- i) Selección del producto:
 - 1. Todos los productos fueron seleccionados, ya que se trata de producto técnico dirigido al mercado de la seguridad
- ii) Precio medio de venta no fueron dadas indicaciones de precio de venta para exportación
- iii) El check up indica un puntaje de 53 puntos sobre 118, un 45% sobre el puntaje óptimo. El objetivo de ampliar las exportaciones implica el logro de un puntaje superior al 50% del puntaje óptimo. Por lo tanto resulta necesario desarrollar los sectores deficitarios de la empresa
- iv) Después del primer año de actividad, con la terminación de las acciones desarrolladas según las indicaciones de los cuadros arriba reportados (competitividad del producto, gestión de la información, calidad de la información, gestión de los mercados) se podría aumentar sensiblemente el porcentaje de exportación
- v) La capacidad productiva no adecuada a los estándares internacionales no permite actualmente un adecuado plan de exportación, pero es posible consolidar las posibilidades de exportación a nivel sub-regional americano mejorando la modelización, la calidad, la capacidad productiva y la productividad con el objetivo de competir en el mercado global en el tercer año con las necesarias adecuaciones tecnológicas del programa de internacionalización.
- vi) Una particular atención se debe dedicar al problema de la ingeniería de los costos para el logro del precio óptimo de venta para el total de las exportaciones:

Productos	Propuesta Calzado 3025 ⁴	China	Vietnam
Bota 6"		\$ 12/19 fob	\$ 14/15 FOB

⁴ Manejar un rango de precios que varía desde los \$10.00 a los 20.00 dólares de acuerdo a las especificaciones y uso del calzado.

Anexo 1 Mercado del calzado de seguridad

Producción

La producción de calzado de seguridad para el trabajo en 2007 era de 185 millones de pares. La producción decae bruscamente a EE.UU. y Reino Unido, Italia, Francia, Alemania, Europa del Este, a partir de finales de la década de los noventa. Esta conducta se repite en casi todos los países de Europa (Italia, Francia, Alemania) y se debe al auge de los países orientales (sobre todo de los países del sudeste asiático) en la fabricación de este tipo de productos basados en precios más competitivos. La tendencia que ya está al alza en cuanto a la producción se basa en la relocalización en países de bajo coste, es decir, en comprar los productos manufacturados en una empresa extranjera (normalmente situada en países con mano de obra muy barata) para economizar costes y poder ser más competitivos en el mercado americano y europeo. Muchos fabricantes han desarrollado esta política lo que ha ocasionado la caída y desaparición de muchos de ellos.

El mercado mundial está ya muy saturado y eso hace muy difícil a los pequeños productores de los países en desarrollo ganar un puesto dentro del mercado. China exportó 50 millones de pares en 2007. Los principales países exportadores son

Principales Productores a nivel mundial

Jihua 3515 Leather and Leather Shoe Co., Ltd. China

<http://www.qiangren.com>

Tianjin Tianxing Kesheng Leather Products Co., Ltd. China

www.safety-shoes-boots.com

GELVINN COMERCIAL E EXPORTADORA LTDA Brazil

<http://www.gelvin.com.br>

KYOUNG DO CO LTD Korea

<http://www.tradekorea.com/e-catalogue/>

COFRA Italy

<http://www.cofra.it/>

Principales Ferias

1. **A+A 2011 – Meeting Point for Personal Protection, Security and Health at the Workplace.** The sector's leading international meeting point for Personal Protection, Security and Health at the Workplace (18 to 21 October). All documents required for registration are accessible online at <http://www.aplusa.de>
2. **SAWO 2012: 17 - 20. 04. 2012.** Bi-annual <http://sawo.mtp.pl/en/>
3. National Safety Council Congress & Expo - Philadelphia, Pennsylvania, October 31 - November 2 for the NSC 2011 <http://congress.nsc.org/nsc2011/public/enter.aspx>
4. Expoprotection | Novembre 2012 à Paris Nord Villepinte www.expoprotection.com
5. **Intersec** 15.01.2012 - 17.01.2012 - United Arab Emirates – Dubai - International Convention and Exhibition Centre (Epoc Messe Frankfurt GmbH) <http://www.intersecexpo.com/>
6. **SKYDD** (Protección y Seguridad) - Stockholm International Fairs - Mässvägen 1. Älvsjö. Stockholm SE-125 80 - Suecia. http://webfair2.stofair.se/Skydd_eng/

Belgica: mercado piloto

La UE es el mayor importador global. Belgica puede ser utilizado como puerta de entrada a Europa. Bélgica es el 9º mercado en Equipos de Protección Individual dentro de la Unión Europea. A pesar de sus reducidas dimensiones, su estratégica situación al lado de los mercados más potentes le convierten en un país muy apetecible para empezar la exportación, e incluso para desarrollar, cuenta con grandes e importantes importadores que trabajan no sólo, en el mercado belga, sino en otros mercados limítrofes, sobre todo en Francia, Alemania y Países Bajos.

A pesar de ser un mercado ya muy saturado, pues cuenta con mercancías procedente de to-do el mundo y ser un país muy abierto a los productos extranjeros, siempre se buscan nuevas características en las prendas, en lo referente a la calidad, y en este caso a la protección y seguridad más elevada.

Puede considerarse como un “mercado piloto” para las compañías que quieran expandir su actividad exportadora hacia el resto de países de la UE, ya que es fácil de abarcar y su funcionamiento es muy parecido al resto de mercados importantes en Europa. Además de esta característica del mercado también destaca el hecho de que los importadores de este tipo de productos, sobre todo los más importantes, no trabajan sólo en Bélgica sino que acceden a otros mercados limítrofes, con lo cual las posibilidades de expansión son mucho mayores y pueden ser tremendamente satisfactorias si funciona bien.

Bélgica es un país complicado en su demografía, ya que existen dos zonas claramente diferenciadas, el norte o zona de Flandes de habla neerlandesa, y el sur o Valonia de habla francesa. Hay que tener muy en cuenta este detalle en el momento de entrar, puesto que si el importador elegido es de la zona de Flandes (los más numerosos y donde se encuentra la mayor parte de la industria) se va a centrar más en el mercado de los Países Bajos que quizás en la zona Valona del país, puesto que las relaciones comerciales son más dinámicas. Sin embargo si contamos con un importador de Valonia, éste se centrará más en el mercado francés ya que la influencia es mucho mayor.

Precios

Información relativa al precio de los productos no se encuentra fácilmente disponible en Bélgica debido al enorme número de tipos diferentes de productos y a la confidencialidad comercial, las empresas no suelen revelar tal información si no se trata de un comprador (excepto www.polytex.be), así que la mejor manera para conseguir los precios actualizados de los productos es contactar directamente con el distribuidor. En general, se puede decir que el mercado se caracteriza por un alto nivel de competencia y un pequeño margen de beneficios. El precio de los productos más sofisticados son normalmente más estables.

Normas

Requisitos legislativos

Los requisitos legislativos son los mismos que para los demás países de la UE. La legislación concerniente a la producción, las ventas y el uso de Equipos de Protección Individual en los estados miembros se basa en Directivas Europeas, respaldadas por cientos de normas europeas armonizadas. La **directiva 89/686/EEC** especifica los requisitos y procesos para el mercado de Equipos de Protección Individual en Europa y abarca también las normas armonizadas y la certificación de productos Equipos de Protección Individual en toda la UE.

La dirección web donde se encuentran todas las notificaciones al respecto se puede hallar en <http://www.europa.eu.int>

Existe otra fuente de normas que hay que cumplir para llevar a cabo el comercio, se trata de las normas ISO (Internacional Organisation for Standardisation), hay importantes normas ISO en relación a la ropa de protección sobre todo en los campos de textiles a utilizar, test para prendas fluorescentes, etiquetas de información, fibras e hilos y niveles de fabricación de la ropa. Se puede encontrar información más detallada al respecto en <http://www.iso.org>

Principales distribuidores

Los proveedores en el mercado belga más interesantes a tener en cuenta son:

- Productores domésticos: estas compañías están, a menudo, especializadas en un producto o en un grupo de productos específico, operan en el mercado doméstico en combinación con la exportación esporádica. En algunos casos estos productores complementan su rango de acción ofreciendo mercancías provenientes de otras fuentes, incluidas las importaciones.
- Distribuidores y mayoristas: estas otras compañías ofrecen un surtido amplio de productos que provienen de otras fuentes. Cuentan con una amplia colección de productos ya que combinan productos de marca consolidada, que ellos mismo fabrican, con productos a los que le añaden su propia marca pero que provienen de otra compañía, y con productos sin marca reconocida.

El operador más importante a nivel internacional en Bélgica es el distribuidor Vandeputte (<http://www.vdp.com>) que también opera en Francia, Alemania y Países Bajos.

Otros distribuidores nacionales de importancia son:

- Depairon: <http://www.depairon.be>
- Midera: <http://www.midera.be>
- Partner: <http://www.partnersafety.be>
- Smekens: <http://www.smekens.be>
- Stabyl CWS: <http://www.stabyl.be>
- TVD: <http://www.tvd.be>

Existen también las compañías de alquiler en el mercado belga, en este caso los nombres más destacados son:

- Boco TRS: <http://www.boco.be> forma parte de HTS Internacional de Alemania (<http://www.hts.com>)
- Elis (Francia): <http://www.elis.com> actúa en 8 países europeos.
- Mewa Service (Alemania): <http://www.mewa.com> actúa en 11 países europeos.
- Polytex (Bélgica): <http://www.polytex.be> también mayorista.

Feria en Belgica

La feria más importante que tiene lugar en Bélgica dedicada al sector de los Equipos de Protección Individual es **Secura** (<http://www2.fairtec.com/secura/2007/brussel/>) de carácter bianual y que agrupa a fabricantes y, sobre todo, distribuidores de marcas de productos de seguridad para el trabajo; esta feria está en mayor parte dirigida hacia los mercados del norte de Europa, Países Bajos, Alemania, Austria, Suecia, Noruega y Francia; en la Oficina Comercial se ofrece un informe descriptivo de la última feria donde puede informarse de las características y acontecimientos que tienen lugar en el encuentro.

Lo más atractivo en este sector en el mercado belga es entrar mediante un distribuidor o mayorista, o incluso a través de una empresa fabricante que compre productos en otros países y que sean ellos mismos los encargados de su distribución en el país, de esta manera nos aseguramos pedidos constantes y en grandes cantidades, dependiendo de cómo sea el distribuidor evidentemente.

Anexo 2: Ingresar al mercado chileno del calzado de seguridad

Estándares Técnicos: solicitados por el Instituto de Normalización de Chile.

Modelos y diseños solicitados por los compradores.

Trabajar bajo el esquema de marca propia chilena o distribución exclusiva.

Negociar cartas de crédito (se sugiere Confirmada e Irrevocable) a un año contemplando pagos parciales.

Cotizar precios FOB puerto de embarque.

Manejar un rango de precios que varía desde los \$4.00 a los 20.00 dólares de acuerdo a las especificaciones y uso del calzado.

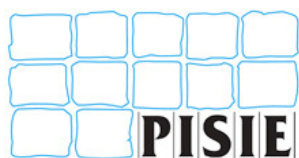
IMPORTADORES CHILENOS DE CALZADO DE SEGURIDAD.

Empresa MAX SERVICE SEGURIDAD INDUSTRIAL LIMITADA **Dirección** SAN MARTIN 0721 Temuco
Teléfono (56 45)647000 **Fax** 733205 **Mail** r_sanchez@maxservice.cl **P Web** www.maxservice.cl

Empresa CIA MANUFACTURERA Y COMERCIAL TECNO BOGA CHILE S A **Dirección** SAN GERARDO 680
Teléfono (56 2) 6219627 **Fax** 6212803 **Mail** gerencia@tecnoboga.cl **P Web** www.tecnoboga.cl

Empresa RIZZOLI STEFANO Y COMPANIA LIMITADA **Dirección** TALCA 120 -BARRIO INDUSTRIAL coquimbo
Teléfono (56 51) 244271 **Fax** 241417 **Mail P Web** www.rizzoli@entelchile.net

Empresa FERRETERIA INDUSTRIAL S.A **Dirección** san alfonzo 533 **Teléfono** (56 2) 6804300 **Fax** 6804333 **Mail** fertes@fertes.cl y delorte@fertes.cl **P Web**



Revisado el lunes, 07 de febrero de 2011

Croydon

EXPORT CHECK-UP	2
Situacion Resumida	15
ANALISIS FODA	18
PLAN DE ACCION PARA EL MERCADO EXTERIOR	19
COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO	19
GESTION DE LA INFORMACIÓN	20
LA CALIDAD DE LA PROMOCIÓN	21
GESTION DEL MERCADO	22
COMENTARIOS	24
Anexo 1 Mercado del calzado de seguridad	25
Producción	25
Principales Producotores a nivel mundial	25
Principales Ferias	25
Belgica: mercado piloto	25
Normas	26
Principales distribuidores	26
Feria en Belgica	27

EXPORT CHECK-UP

El export check-up tiene como base un cuadro de preguntas.

La metodología tiene el propósito de:

- a) hacer reflexionar al empresario sobre las posibles carencias que reducen la propia competitividad en los mercados exteriores.
- b) motivar al empresario a trazar un plan de acción en función de las eventuales “correcciones de ruta” para aportar al propio plan de internacionalización.

Si la empresa ha comenzado a exportar hace poco tiempo, servirá como lista de “pasos a seguir”.

Si ya ha adquirido una cierta experiencia, servirá justamente como un chequeo.

El export check-up comprende seis secciones.

- 1a sección: Competitividad del producto.
- 2a sección: Calidad de gestión de la información.
- 3a sección: Comunicación y promoción.
- 4a sección: Gestión del mercado exterior.
- 5a sección: Administración interna de las exportaciones
- 6a sección: Ingeniería de precios.

Criterio de puntaje

Para cada pregunta, asignaremos el siguiente puntaje:

- 0 : si no hace lo que sirve para exportar;
- 1 : si hace parcialmente lo que sirve para exportar;
- 2 : si realmente hace el 100% de lo que sirve para exportar.

La asignación de un puntaje tiene solamente el significado de “cuantificar” para cada sección, cuál es el margen entre la situación ideal (puntaje total) y la real.

Lo importante es la compilación sucesiva del “plan de acción” que representará un listado de posibles medidas a tomar para mejorar la forma de gestionar la internacionalización.

EXPORT CHECK-UP

EMPRESA

CROYDON COLOMBIANA S.A. Bogotá

REFERENTE EN LA EMPRESA DEL PROYECTO PROEXPORTADOR

Juan Carlo Restrepo V. (Gerente)

Catalina Morales Naranjo (Import-export manager)

www.croydon.com.com - exportaciones@croydon.com.com

FECHA DE ELABORACION DEL EXPORT CHECK-UP 10/11/2010

1a Sección: Competitividad del producto

El producto está en la base del proceso de internacionalización.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la capacidad de internacionalizarse;
- el nivel de calidad del producto;
- la atención por la actualización tecnológica;
- la preocupación que se debe tener en definir las ventajas competitivas válidas para el exterior.

Preguntas

1) Consideras actualizados los procesos productivos que utilizas?

0	1	2

2) Los procesos de cada sector de la empresa (proyecto, producción, logística, apoyo) son definidos de modo sistemático a través de un manual de calidad?

0	1	2

3) Tu empresa está certificada según las normas Iso?

0	1	2

4) Tus productos tienen características de exclusividad respecto a los productos de la competencia? (son fácilmente imitables?)

0	1	2

5) Tus productos se venden por la imagen?

0	1	2

6) Tienes un método para medir el grado de satisfacción de tus clientes?

0	1	2

7) Entiendes que la amplitud de gama de tus productos logra cubrir las exigencias del mercado?

0	1	2

8) Tus productos presentan beneficios y ventajas evidentes?

0	1	2

9) Existen restricciones de exportación por la patente o la marca?

0	1	2

10) Tus proveedores son competitivos por entregas, precios, calidad?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo

_____12/ 20

2a Sección: Calidad de gestión de la información

La calidad y velocidad de la información crean una base importante para las decisiones estratégicas.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- actualización de la información que es importante manejar en la oficina de exportación;
- conocimiento de una amplia gama de fuentes de información;
- conocimiento de las barreras que la empresa deberá enfrentar para exportar;
- las posibilidades de reducir costos para el importador con una formulación más sistemática de la exportación;
- la importancia del monitoreo del mercado a través de un sistema de información.

Preguntas

- 1) Cuando realizas la primer exportación a un mercado nuevo sabes en cuál clasificación arancelaria se encuadrará tu producto en el país importador?

0	1	2

- 2) Conoces el tipo de contratos a utilizar según el país donde prevés exportar?

0	1	2

- 3) Tu sistema informativo de marketing provee información veloz con respecto a los clientes, la competencia, el desarrollo de mercados, los cambios en la legislación, las nuevas oportunidades de negocios?

0	1	2

- 4) Sabes el tipo de información que podrías obtener contactando entes como PROEXPORT ACICAM ?

0	1	2

- 5) Estás seguro de poder utilizar tu marca en el exterior sin chocar con la cultura local o provocar una controversia jurídica?

0	1	2

- 6) Estás informado trimestralmente sobre la actividad de promoción exterior realizada por los entes de apoyo a la exportación?

0	1	2

- 7) Sabes como utilizar los mecanismos de los acuerdos internacionales para reducir costos de importación para tu importador?

0	1	2

- 8) Conoces la estructura de costos de importación y de comercialización en el país al cual exportas?

0	1	2

- 9) Conoces cuáles son los 10 primeros mercados en el mundo por volumen de negocios para productos similares a los tuyos?

0	1	2

- 10) Logras monitorear tu competencia local en los mercados exteriores?

0	1	2

- 11) Adaptas los argumentos de venta en base al mercado donde vendes?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje total : _____19/22

3a Sección: Calidad de la promoción

La promoción es un instrumento a través del cual el público y los consumidores conocen tu empresa. Es necesario cuidar la imagen que transmites.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la importancia de la calificación de los canales de venta;
- el nivel de preparación de participación en las ferias;
- la importancia de las diferencias culturales.

Preguntas:

1) Tu organización de venta en los mercados es realmente calificada para promover con eficacia la imagen de la empresa que deseas transmitir?

0	1	2

2) Antes de participar por primera vez en una feria como expositor, es habitual que la visites o evalúes información de ediciones precedentes de la feria?

0	1	2

3) Verificas la utilidad concreta de los instrumentos de promoción utilizados en los diferentes mercados (catálogos, ferias, internet, etc.)?

0	1	2

4) Tienes un plan de promoción bien definido para tus principales mercados para llevar a cabo junto a tu partner?

0	1	2

5) Tu listado de precios ha sido elaborado en función de una “ingeniería de precios” considerando la utilización de acuerdos internacionales, aranceles diferentes, logística, segmentos de mercado, etc.)?

0	1	2

6) Un potencial cliente recibiendo tu catálogo (o examinando tu página web), encuentra las respuestas a las siguientes preguntas: ¿cuáles son las ventajas que tú ofreces, quién eres, qué produces, cómo las produces, cuáles son las aplicaciones de tu producto/servicio, como logras diferenciarte de la competencia, cuáles son tus referencias?

0	1	2

7) En los mercados en los que estás presente, realizas la búsqueda, el registro y el monitoreo de la marca?

0	1	2

8) El estudio de las diferencias culturales forma parte de tu plan de comunicación y promoción?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo -----12/16

4a Sección: Gestión del mercado

La participación en el mercado está determinada por una serie de factores, como: agresividad y profesionalidad en la promoción realizada, tipo de partner seleccionado, los clientes a los que vendes, conocimiento de las “reglas del juego”, más allá obviamente del hecho de tener un producto competitivo.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la selección de los mercados de acuerdo con los estudios realizados;
- las diversas opciones de formas de ingreso al mercado;
- la importancia de operar con partners seleccionados sobre la base de un perfil bien definido.

- 1) Los mercados a los que exportas fueron seleccionados en base a los estudios realizados (o en base a un pedido casual de uno o varios compradores)?

0	1	2

- 2) Existen opciones mejores a tu actual partner para vender tu producto, defender tu imagen y ofrecer el mejor servicio al cliente final?

0	1	2

- 3) Los precios son determinados en base a la información de mercado y son diferenciados mercado por mercado?

0	1	2

- 4) La forma de entrada a los mercados (agente, distribuidor, internet, etc.) es la más remunerativa para tu empresa?

0	1	2

- 5) En los primeros cinco mercados por importancia para tu empresa, logras elaborar junto al partner un plan de trabajo anual?

0	1	2

- 6) Logras monitorear la acción de la competencia externa en los mercados a través de tu sistema informativo de marketing?

0	1	2

7) Tu presencia en los mercados, en función de tu capacidad exportadora, te asegura el máximo de cobertura geográfica, de gama de productos y de segmentos de mercado?

0	1	2

8) Tienes un adecuado programa de formación periódica para tu red de ventas?

0	1	2

9) Logras visitar tus principales clientes asegurándote el servicio prestado por tu red de ventas en el exterior?

0	1	2

10) Has verificado si el producto que exportas es realmente adaptado al segmento de mercado donde vendes?

0	1	2

11) Has verificado si puedes aprovechar las sinergias con empresas que tienen productos/servicios complementarios a los tuyos?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo ----- 10/22

5a. sección: Administración interna de las exportaciones

La base efectiva del éxito en el desarrollo internacional de una empresa, está en la calidad de sus dirigentes, en la integración de los diversos sectores de la empresa, en la capacidad de organización y por último en el uso de adecuados instrumentos administrativos para la exportación.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la importancia de la integración entre los varios sectores de la empresa en cuanto la actividad de exportación implica a toda la empresa y no solo a la oficina de exportación;
- la posibilidad de diversificar los canales de venta a través de otras estructuras externas a la oficina de exportación;
- la atención para reducir riesgos a través de instrumentos legales;
- la importancia de cumplir constantemente un monitoreo de los mercados y la rentabilidad.

Preguntas

1) Existe en la empresa una oficina de exportación adecuada a las necesidades de internacionalización de la empresa?

0	1	2

2) Tienes un control de los resultados de los presupuestos (los más importantes) cuando estos no se concretizan en pedidos?

0	1	2

3) La cultura exportadora está suficientemente difundida al interior de la empresa? (Todas las áreas de la empresa deben ser sensibilizadas sobre las tareas que competen a cada uno para alcanzar el éxito en la exportación).

0	1	2

4) Has participado en los últimos seis meses de cursos de formación en temáticas de exportación?

0	1	2

5) Verificas la factibilidad de diversificar tu gestión exportadora a través del uso de servicios de trading, consorcios de exportación, Oficinas de compras ("buyer office" de empresas extranjeras)?

0	1	2

6) Realizas al menos cada semestre un análisis de la rentabilidad del mercado, segmento de mercado, cliente, línea de productos exportados?

0	1	2

7) Los contactos con los clientes realizados por otros sectores de tu empresa son siempre filtrados por la oficina de exportación?

0	1	2

8) Te tutelas del riesgo de falta de pago utilizando formas de pago como por ejemplo créditos documentarios o garantías o seguros de créditos?

0	1	2

9) Tienes un completo conocimiento de los riesgos y de los costos derivados de la elección del canal de venta?

0	1	2

10) Tienes contratos regulares con tus *partners* comerciales que te garanticen un mínimo de protección legal?

0	1	2

11) Para monitorear y mejorar tu presencia en los mercados, evalúas la posibilidad de constituir localmente sociedades participadas, oficinas de representación o realizar acuerdos de colaboración con sociedades locales?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo 17/22.

6a sección: Ingeniería de precios

Para mejorar la competitividad en el mercado exterior, debemos utilizar necesariamente los medios que nos permiten reducir los costos, de ser más eficientes, de obtener información veloz sobre la posibilidad concreta de negocios, tener una presencia efectiva en el mercado y no depender únicamente de nuestro partner comercial para la información de mercado.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

Uso de instrumentos que garanticen mayor competitividad a la empresa en el proceso de transferencia del producto al cliente final

Preguntas

1) Evalúas, antes de preparar el presupuesto, cuál es la estructura de costos de importación en el país de tu interés?

0	1	2

2) Verificas si utilizando depósitos aduaneros o zonas francas, puedes reducir los costos a tu importador?

0	1	2

3) Analizas según el mercado, cuáles son los Incoterms más convenientes para obtener más competitividad?

0	1	2

4) Has verificado si aportando algunas modificaciones a tu producto, este puede encuadrarse en una nueva clasificación arancelaria que permita reducir los costos de importación?

0	1	2

5) Has verificado si puedes reducir los costos de logística, contactando expertos en logística internacional?

0	1	2

6) Has verificado si tu importador está bien preparado sobre los procedimientos administrativos para importar? (además de saber vender tu producto...)

0	1	2

7) Has verificado si cambiando la modalidad de ingreso al mercado, puedes obtener mayor rentabilidad?

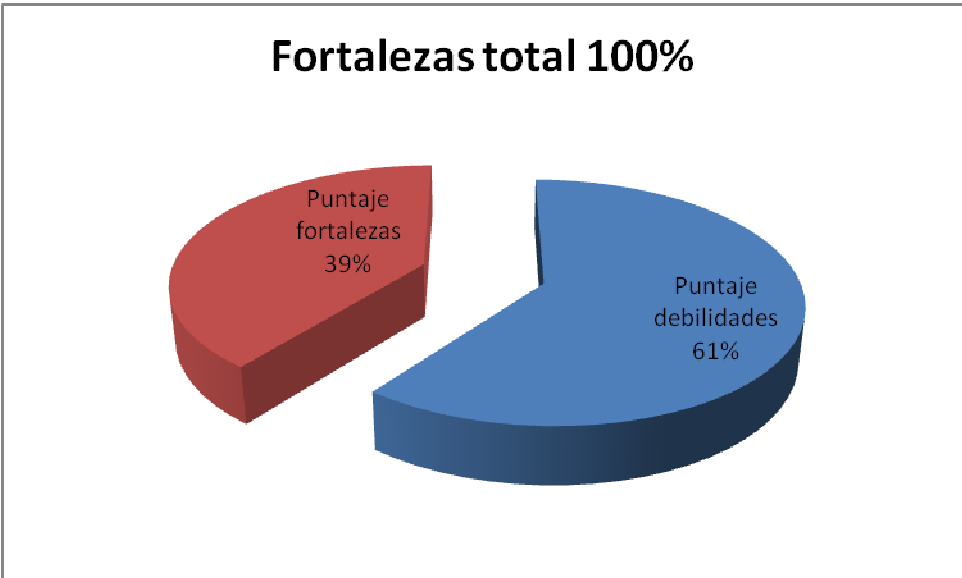
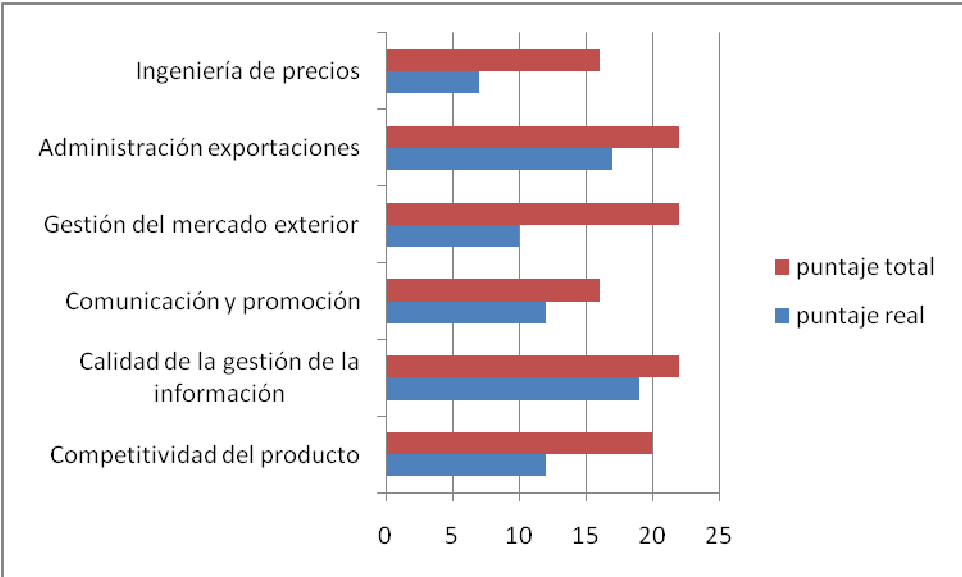
0	1	2

8) Utilizas los eventuales incentivos y financiamientos a la exportación (ver por ejemplo, leyes de apoyo a la internacionalización)?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo -----7/16

Situacion Resumida



1a sección: Competitividad del producto.....	12/20
2a sección: Calidad de la gestión de la información	19/22
3a sección: Comunicación y promoción.....	12/16
4a sección: Gestión del mercado exterior.....	10/22
5a sección: Administración exportaciones.....	17/22
6a sección: Ingeniería de precios.....	7/16

■ **Total:**..... 77/118

Comentarios:

Información general

La fábrica de dimensiones grandes que ocupa aproximadamente 900 dependientes asignados entre la producción y las oficinas. Produce los artículos con sistema vulcanizado/autoclave, las botas en PVC y las botas de seguridad en caucho vulcanizado. Vende con marcas propias como “Discovery”, “Walking” y además es licenciataria para Colombia de la marca Disney para calzado de niño, el producto de seguridad se vende con las marcas “Royal” y “Workman”. Los productos están muy bien posicionados en el mercado local y también la exportación cuenta con números importantes, de hecho en el arco del año pasado (2010 hasta octubre) los pares exportados llegaban aproximadamente a 155.000, los países servidos son: Perú, Venezuela, Ecuador, Panamá, Costa Rica, Honduras y Haití, mientras que tienen grandes dificultades para entrar en México y la razón sería el costo muy alto de los productos debido al cambio del dólar. Los productos más exportados son en orden: botas en PVC, tela vulcanizada y botas de goma de alto contenido técnico y botas para pesca. La compañía posee la certificación ISO y de certificación de producto a la norma en E.E.U.U. y Canadá para las botas de goma que realiza para los bomberos. Todo el trabajo de exportación es manejado por la oficina predispuesta que demuestra un buen conocimiento de las problemáticas del sector aunque no se presenta una ingeniería particular de los precios destinados a la exportación. En general posee una estructura adecuada a las dimensiones de la fábrica con varias oficinas competentes para cada sección, con excepción de la sección de diseño y desarrollo de producto que no realiza productos autónomamente sino que se limita a copiar modelos de revistas o de la web y en modo particular para el producto vulcanizado de tela resulta ser la copia exacta de una conocida marca americana. La compañía para ofrecer una gama más amplia de productos importa de Asia algunos artículos casual y deportivos pero que se venden solamente en el mercado local. La compañía ha también introducido la venta directa al consumidor final a través de una red de agentes con la utilización de catálogos muy bien realizados.

Tecnología

La fábrica presenta una buena estructura productiva con las máquinas adecuadas a los productos fabricados, una buena organización interna y buen lay-out. Tiene laboratorio para pruebas de los materiales y el producto final con personal específico y de buen nivel. Todos los trabajos son realizados internamente a excepción del trabajo de ensamblado que es realizado externamente. Tiene por otra parte una unidad para la realización y la producción de moldes y troqueles, garantizando en esta forma una buena autonomía. La producción diaria es de aproximadamente 1.130 pares por turno de calzado vulcanizado, aproximadamente 400 pares para el turno de las botas de goma para prevención de accidentes y aproximadamente 450 de pares para el turno de botas inyectadas en PVC.

Gestión

La gestión de toda la empresa es coordinada por el gerente con la colaboración de varias oficinas: *Administración, Importaciones, Exportaciones, Producción, Recursos Humanos* y todos con su margen operativo y cuadros intermedios.

Administración financiera: Gestionada por el gerente con la oficina administrativa, parece tener suficientes recursos para la normal actividad de trabajo.

Especializaciones: La estructura de la fábrica está basada en las especializaciones de las secciones con sus respectivas oficinas para la normal gestión de la producción y de la empresa.

Calidad: La calidad del producto es buena bajo todos los puntos de vista gracias a las estructuras de control y verificación de las materias primas (laboratorio para pruebas) y del producto terminado (oficina de calidad).

Producto:

La producción está constituida por calzado fabricado con sistema vulcanizado/autoclave, de botas inyectadas de PVC para trabajo y moda y por último de botas en caucho vulcanizado con contenidos técnicos realizados como productos de seguridad. El producto vulcanizado/autoclave es producido mayormente con capellada de tela de producción local y el precio de venta para la exportación es de aproximadamente \$ 15.00 FOB. Para las botas de PVC el precio es de aproximadamente \$ 7.50/8.22 F.O.B. y para las botas de goma aproximadamente \$ 55.00/60.00 F.O.B.

De un atento análisis de costos resulta que no existen muchos márgenes para la reducción de precios, en cuanto el material mayormente usado está constituido por goma virgen de Guatemala (consumo mensual de aproximadamente 7 toneladas) que no es importada directamente sino adquirida a través de un importador colombiano y a dicho de la oficina de compras, no existen grandes diferencias con la importación directa. Por otra parte el producto de Guatemala garantiza una seguridad en la homogeneidad y calidad. En lo que respecta al PVC, la compañía dispone de un laboratorio químico para la realización de la calidad y los colores necesarios, pero de todas formas el precio del material crudo es fijado a nivel mundial por lo tanto no existen márgenes en los cuales trabajar para reducir el costo del producto final.

Fortaleza: Buena estructura productiva y organizativa, buen posicionamiento en el mercado local y buena presentación trámite catálogos.

Debilidad: Precios demasiado altos para lo que respecta el producto de tela vulcanizada.

Riesgos: Dificultades de penetración en los mercados internacionales.

Oportunidades: Con el estado de las cosas parecería que la única oportunidad de exportación esté constituida por la bota técnica en goma, concebida como producto para seguridad y realizado también para uso en particulares situaciones por parte de bomberos. Para ejecutar este plan de comercialización es necesario efectuar un atento análisis de los mercados de nicho alcanzando las varias autorizaciones de producto según las normas de cada país y buscar los potenciales clientes o distribuidores en el centro y Sudamérica pero sobretudo en E.E.U.U., Canadá y Europa, lo mismo se podría hacer para las botas de PVC realizadas con contenidos técnicos para trabajar. Con respecto al vulcanizado del calzado de tela, siendo el producto manufacturado demasiado caro, la compañía podría tomar en consideración importar de Asia, como hace ya para otros productos, solamente las cantidades para la exportación mientras que podría mantener la producción para el mercado local. En este caso existiría la oportunidad de entrar en los mercados exteriores fuertes incluso de reconocidas y apreciadas marcas.

ANALISIS FODA

Resumen

Resumen de las características principales que se obtienen de una crasi de la información obtenida durante las reuniones y el punto de vista del analista

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
Buena estructura productiva Buen posicionamiento de mercado Mentalidad orientada a la exportación	Tecnología productiva obsoleta Producto muy tradicional	Dificultades/imposibilidades de penetración en nuevos mercados	Adecuación a los estándares cualitativos de producto Adecuación a los estándares productivos Desarrollo artículo técnico (trekking) Flexibilidad productiva

Visión general de los elementos FODA

Resumen de los factores importantes en una crisis derivadas de la información durante las reuniones y el punto de vista del analista

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
Buen proceso productivo	altos precios en comparación con los principales actores en el sector internacional de EPI	Nicho de mercado (EPI) muy competitivo	Creación de laboratorio interno para tests
Conocimiento de las normas ISO	pérdida del uso de la certificación de calidad que se obtiene	Mercado internacional se concentra en una pocas grandes productores	Diversificar los productos
Buena imagen del producto a nivel de mercado local		Dificultad para introducir nuevos productos en un mercado de tipo nuevo	Inversión en tecnología (TPU/PU)
Buen conocimiento de los requisitos para la exportación			Renovar la certificación
Amplitud de gama			
Conocimiento de las necesidades del cliente			
Ingeniería de precios			

PLAN DE ACCION PARA EL MERCADO EXTERIOR

Plan de acción:

COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO

Posibles intervenciones en temas como:

- CERTIFICACIÓN

- REGISTRO DE LA MARCA Y PATENTE
- CLASIFICACIÓN ADUANERA

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Certificación	Información no precisa sobre las normas que regulan las botas de goma técnicas	Búsqueda y conseguimiento certificaciones internacionales para el producto	6 meses	Oficina exportación
Marcas para productos técnicos	No cierta la posibilidad de uso en el mercado internacional	Búsqueda y registro donde sea posible	6 meses	Oficina exportación
Productos en general	Aranceles	Búsqueda internacional sobre la normativa de aranceles	6 meses	Oficina exportación

Plan de acción:

GESTION DE LA INFORMACIÓN

Posibles intervenciones en temas como:

- FERIAS
- ESTUDIOS DE MERCADO
- ACUERDOS MULTILATERALES
- FUENTES DE INFORMACIÓN

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Ferias	Ausencia de ferias especializadas para el sector de seguridad	Participación a ferias de sector en USA ¹ y Europa (ver Anexo 1)	6 meses	Oficina exportación
Estudios de mercado	Falta de conocimiento de las propuesta de la competencia para la bota técnica en goma en Europa	Búsqueda y adquisición de informaciones sobre la competencia	6 meses	Oficina exportación
Acuerdos multilaterales	Ausencia de partners internacionales (Europa)	Búsqueda e identificación de partner	6 meses	Oficina exportación
Información	Falta de adecuada información de los mercados europeos sobre todos los tipos de productos fabricados	Búsqueda incluso a través de la web	1 mes	Oficina exportación

¹ Participación en ferias comerciales en los Estados Unidos es de esperar: la empresaya opera en ese mercado

Plan de acción:

**LA CALIDAD DE LA
PROMOCIÓN**

Posibles intervenciones en temas como:

- SELECCIÓN DE FERIAS.
- ELABORACION DE LISTADOS DE PRECIOS.
- FORMACION DE LA RED DE VENTA..

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Ferias internacionales para productos de seguridad	Falta de presencia a las ferias del sector	Estudio e individuación de las ferias internacionales de sector	6 meses	Oficina exportación
Precios	Para algunos artículos no adecuados, para otros se necesita de verificación	Búsqueda de eventuales materiales competitivos a todo campo	6 meses / 1 año	Oficina producto, oficina compras, oficina exportaciones
Red venta	Ausente para mercados internacionales como USA y Europa	Creación y formación de una red de venta para exportar	1 año	Oficina comercial, oficina exportación

Plan de acción

GESTION DEL MERCADO

Posibles intervenciones en problemáticas

tipo:

- **GESTION DE LOS CLIENTES.**
- **SELECCION DE LOS MERCADOS.**
- **CRITERIOS PARA LA ELABORACION DE PRECIOS.**
- **CONTRATOS.**

1º Ano				
Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Gestión cliente: Sell in - sell out	Organizar un sistema de información para conocer la evolución de las ventas propias	Asignar una tarea de verificación constante de lo vendido al cliente final en relación a lo entregado a los detallistas o distribuidores	1 año	Oficina exportadora y comercial
Selección de los mercados en base a la facilidad de comunicación, proximidad y receptividad	En base a la tipología de producto, a la proximidad cultural y a la ausencia de estacionalidad	Verificar los países de América Latina que consumen más y producen menos	1 año	Propiedad con oficina exportaciones y comercial
Selección de mercados USA y Europa	En base a la tipología de producto	Verificación de los consumos para el sector seguridad	1 año	Oficina exportadora y comercial
Elaboración de precios	Profunda ingeniería de precios	Atenta evaluación de los precios y comparación con los competidores	6 meses	Propiedad con oficina exportaciones y comercial
contratos	Falta de un protocolo contractual	Formación de administración de ventas internacionales	1 mes	Propiedad oficina exportaciones

Plan de acción
GESTION DEL MERCADO

2° y 3° Año				
Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Estudio del feedback de las ventas	Verificar logro de objetivos incremento de las ventas	Actualizar modelos	6 meses	Propiedad con oficina exportadora y comercial
Verificar posible expansión por ej. Europa, Canada y USA)	Falta presencia	Utilizar las metodologías aprendidas durante el período experimental de ventas en el mercado latino americano para expandir las ventas	6 meses	Propiedad con oficina exportadora y comercial
Actualización de los precios. Elaboración de los precios.		Atenta evaluación de los precios y comparación con los competidores	6 meses	Propiedad con oficina exportación y comercial
Promoción		Actualización de catálogos y otras actividades promocionales	6 meses	Propiedad con oficina exportación y comercial
Producto	Tener en cuenta el feedback recibido de los clientes	Actualización de productos	3 meses	Propiedad + sección diseño

COMENTARIOS

- i) Fueron seleccionados los siguientes productos:
 1. Calzado tela vulcanizada / autoclave
 2. Bota PVC
 3. Bota de goma con características de seguridad.
- ii) Precio medio de venta a la exportación es de aproximadamente:
 - o Calzado tela aprox. \$ 15,00 FOB
 - o Bota PVC aprox. \$ 7,50 / 8,22 FOB
 - o Bota goma técnica \$ 55,00 / 60,00 FOB
- iii) El check up indica un puntaje de 77 puntos sobre 118, es decir el 65,25% sobre el puntaje óptimo. El objetivo para ampliar las exportaciones implica el logro de un puntaje superior al 50% sobre el puntaje óptimo. Por lo tanto podrían estar las prerrogativas para una concreta actividad de exportación.
- iv) Después del primer año de actividad, con la terminación de las acciones desarrolladas según las indicaciones de los cuadros arriba reportados (competitividad de producto, gestión de la información, calidad de la información, gestión de mercados) se podría aumentar sensiblemente el porcentaje exportador.
- v) Aunque la capacidad productiva sea adecuada no permite actualmente un adecuado plan de exportación, pero es posible consolidar las posibilidades de exportación a nivel sub-regional americano mejorando la modelización, la productividad con el objetivo de competir en el mercado global en el tercer año con las necesarias adecuaciones comerciales del programa de internacionalización.
- vi) Una particular atención debe ser dedicada al problema de la ingeniería de los costos para el logro del precio óptimo de venta para la exportación global que podría también ser logrado tomando en consideración la importación del calzado vulcanizado destinados a la exportación, a continuación una tabla comparativa:

Productos	Propuesta Croydon	China	Brasil	Vietnam
Tela vulcanizada	\$ 15,00 fob	\$ 4,00 / 4,50 Fob	\$ 8,50 / 12,00 Fob	\$ 3,00 / 5,00 Fob
Botas PVC Lavoro		\$4,70 / 9,00 Fob		

Anexo 1 Mercado del calzado de seguridad

Producción

La producción de calzado de seguridad para el trabajo en 2007 era de 185 millones de pares. La producción decae bruscamente a EE.UU. y Reino Unido, Italia, Francia, Alemania, Europa del Este, a partir de finales de la década de los noventa. Esta conducta se repite en casi todos los países de Europa (Italia, Francia, Alemania) y se debe al auge de los países orientales (sobre todo de los países del sudeste asiático) en la fabricación de este tipo de productos basados en precios más competitivos. La tendencia que ya está al alza en cuanto a la producción se basa en la relocalización en países de bajo coste, es decir, en comprar los productos manufacturados en una empresa extranjera (normalmente situada en países con mano de obra muy barata) para economizar costes y poder ser más competitivos en el mercado americano y europeo. Muchos fabricantes han desarrollado esta política lo que ha ocasionado la caída y desaparición de muchos de ellos.

El mercado mundial está ya muy saturado y eso hace muy difícil a los pequeños productores de los países en desarrollo ganar un puesto dentro del mercado. China exportó 50 millones de pares en 2007. Los principales países exportadores son

Principales Productores a nivel mundial

Jihua 3515 Leather and Leather Shoe Co., Ltd. China

<http://www.qiangren.com>

Tianjin Tianxing Kesheng Leather Products Co., Ltd. China

www.safety-shoes-boots.com

GELVINN COMERCIAL E EXPORTADORA LTDA Brazil

<http://www.gelvin.com.br>

KYOUNG DO CO LTD Korea

<http://www.tradekorea.com/e-catalogue/>

COFRA Italy

<http://www.cofra.it/>

Principales Ferias

1. **A+A 2011 – Meeting Point for Personal Protection, Security and Health at the Workplace.** The sector's leading international meeting point for Personal Protection, Security and Health at the Workplace (18 to 21 October). All documents required for registration are accessible online at <http://www.aplusa.de>.
2. **SAWO 2012: 17 - 20. 04. 2012.** Bi-annual <http://sawo.mtp.pl/en/>
3. National Safety Council Congress & Expo - Philadelphia, Pennsylvania, October 31 - November 2 for the NSC 2011 <http://congress.nsc.org/nsc2011/public/enter.aspx>
4. Expoprotection | Novembre 2012 à Paris Nord Villepinte www.expoprotection.com
5. **Intersec** 15.01.2012 - 17.01.2012 - United Arab Emirates – Dubai - International Convention and Exhibition Centre (Epoc Messe Frankfurt GmbH) <http://www.intersecexpo.com/>
6. **SKYDD** (Protección y Seguridad) - Stockholm International Fairs - Mässvägen 1. Älvsjö. Stockholm SE-125 80 - Suecia. http://webfair2.stofair.se/Skydd_eng/

Belgica: mercado piloto

La UE es el mayor importador global. Belgica puede ser utilizado como puerta de entrada a Europa. Bélgica es el 9º mercado en Equipos de Protección Individual dentro de la Unión Europea. A pesar de sus reducidas dimensiones, su estratégica situación al lado de los mercados más potentes le convierten en un país muy apetecible para empezar la exportación, e incluso para desarrollar, cuenta con grandes e importantes importadores que trabajan no sólo, en el mercado belga, sino en otros mercados limítrofes, sobre todo en Francia, Alemania y Países Bajos.

A pesar de ser un mercado ya muy saturado, pues cuenta con mercancías procedente de to-do el mundo y ser un país muy abierto a los productos extranjeros, siempre se buscan nuevas características en las prendas, en lo referente a la calidad, y en este caso a la protección y seguridad más elevada.

Puede considerarse como un “mercado piloto” para las compañías que quieran expandir su actividad exportadora hacia el resto de países de la UE, ya que es fácil de abarcar y su funcionamiento es muy parecido al resto de mercados importantes en Europa. Además de esta característica del mercado también destaca el hecho de que los importadores de este tipo de productos, sobre todo los más importantes, no trabajan sólo en Bélgica sino que acceden a otros mercados limítrofes, con lo cual las posibilidades de expansión son mucho mayores y pueden ser tremendamente satisfactorias si funciona bien.

Bélgica es un país complicado en su demografía, ya que existen dos zonas claramente diferenciadas, el norte o zona de Flandes de habla neerlandesa, y el sur o Valonia de habla francesa. Hay que tener muy en cuenta este detalle en el momento de entrar, puesto que si el importador elegido es de la zona de Flandes (los más numerosos y donde se encuentra la mayor parte de la industria) se va a centrar más en el mercado de los Países Bajos que quizás en la zona Valona del país, puesto que las relaciones comerciales son más dinámicas. Sin embargo si contamos con un importador de Valonia, éste se centrará más en el mercado francés ya que la influencia es mucho mayor.

Precios

Información relativa al precio de los productos no se encuentra fácilmente disponible en Bélgica debido al enorme número de tipos diferentes de productos y a la confidencialidad comercial, las empresas no suelen revelar tal información si no se trata de un comprador (excepto www.polytex.be), así que la mejor manera para conseguir los precios actualizados de los productos es contactar directamente con el distribuidor. En general, se puede decir que el mercado se caracteriza por un alto nivel de competencia y un pequeño margen de beneficios. El precio de los productos más sofisticados son normalmente más estables.

Normas

Requisitos legislativos

Los requisitos legislativos son los mismos que para los demás países de la UE. La legislación concerniente a la producción, las ventas y el uso de Equipos de Protección Individual en los estados miembros se basa en Directivas Europeas, respaldadas por cientos de normas europeas armonizadas. La **directiva 89/686/EEC** especifica los requisitos y procesos para el mercado de Equipos de Protección Individual en Europa y abarca también las normas armonizadas y la certificación de productos Equipos de Protección Individual en toda la UE.

La dirección web donde se encuentran todas las notificaciones al respecto se puede hallar en <http://www.europa.eu.int>

Existe otra fuente de normas que hay que cumplir para llevar a cabo el comercio, se trata de las normas ISO (Internacional Organisation for Standardisation), hay importantes normas ISO en relación a la ropa de protección sobre todo en los campos de textiles a utilizar, test para prendas fluorescentes, etiquetas de información, fibras e hilos y niveles de fabricación de la ropa. Se puede encontrar información más detallada al respecto en <http://www.iso.org>

Principales distribuidores

Los proveedores en el mercado belga más interesantes a tener en cuenta son:

- Productores domésticos: estas compañías están, a menudo, especializadas en un producto o en un grupo de productos específico, operan en el mercado doméstico en combinación con la exportación esporádica. En algunos casos estos productores complementan su rango de acción ofreciendo mercancías provenientes de otras fuentes, incluidas las importaciones.
- Distribuidores y mayoristas: estas otras compañías ofrecen un surtido amplio de productos que provienen de otras fuentes. Cuentan con una amplia colección de productos ya que combinan productos de marca consolidada, que ellos mismo fabrican, con productos a los que le añaden su propia marca pero que provienen de otra compañía, y con productos sin marca reconocida.

El operador más importante a nivel internacional en Bélgica es el distribuidor Vandeputte (<http://www.vdp.com>) que también opera en Francia, Alemania y Países Bajos.

Otros distribuidores nacionales de importancia son:

- Depairon: <http://www.depairon.be>
- Midera: <http://www.midera.be>
- Partner: <http://www.partnersafety.be>
- Smekens: <http://www.smekens.be>
- Stabyl CWS: <http://www.stabyl.be>
- TVD: <http://www.tvd.be>

Existen también las compañías de alquiler en el mercado belga, en este caso los nombres más destacados son:

- Boco TRS: <http://www.boco.be> forma parte de HTS Internacional de Alemania (<http://www.hts.com>)
- Elis (Francia): <http://www.elis.com> actúa en 8 países europeos.
- Mewa Service (Alemania): <http://www.mewa.com> actúa en 11 países europeos.
- Polytex (Bélgica): <http://www.polytex.be> también mayorista.

Feria en Belgica

La feria más importante que tiene lugar en Bélgica dedicada al sector de los Equipos de Protección Individual es **Secura** (<http://www2.fairtec.com/secura/2007/brussel/>) de carácter bianual y que agrupa a fabricantes y, sobre todo, distribuidores de marcas de productos de seguridad para el trabajo; esta feria está en mayor parte dirigida hacia los mercados del norte de Europa, Países Bajos, Alemania, Austria, Suecia, Noruega y Francia; en la Oficina Comercial se ofrece un informe descriptivo de la última feria donde puede informarse de las características y acontecimientos que tienen lugar en el encuentro.

Lo más atractivo en este sector en el mercado belga es entrar mediante un distribuidor o mayorista, o incluso a través de una empresa fabricante que compre productos en otros países y que sean ellos mismos los encargados de su distribución en el país, de esta manera nos aseguramos pedidos constantes y en grandes cantidades, dependiendo de cómo sea el distribuidor evidentemente.



Revisado, jueves, 10 de febrero de 2011

Giorgio Sport

EXPORT CHECK-UP	2
Situacion Resumida	15
ANALISIS FODA	18
PLAN DE ACCION PARA EL MERCADO EXTERIOR	19
COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO	19
GESTION DE LA INFORMACIÓN	20
LA CALIDAD DE LA PROMOCIÓN	21
GESTION DEL MERCADO	22
ADMINISTRACIÓN EXPORTACIONES	24
COMENTARIOS	25
Anexo 1: Mercado europeo	26
Cumplimiento de los requisitos europeos de acceso al mercado	26
Desafíos específicos que enfrenta la industria	27
Comprender las tendencias	27
Selección del producto y país	28
Participación en ferias	34
Italia: la puerta de entrada al mercado europeo	35
Anexo 2: El Mercado del sapato masculino en USA	36
Empresas competidoras:	38
Canales de venta	40
PASOS PARA ENTRAR EN EL MERCADO DE EEUU	40
FORMACIÓN DE PRECIOS	41
FERIAS, PUBLICACIONES, ASOCIACIONES	43
REGULACIÓN ADUANERA Y ARANCELES	47
Anexo 3: USA: mercado calzado femenino	48
Datos	48
Demanda	49
GRUPOS DE PRECIO	50
FERIAS	50

EXPORT CHECK-UP

El export check-up tiene como base un cuadro de preguntas.

La metodología tiene el propósito de:

- a) hacer reflexionar al empresario sobre las posibles carencias que reducen la propia competitividad en los mercados exteriores.
- b) motivar al empresario a trazar un plan de acción en función de las eventuales “correcciones de ruta” para aportar al propio plan de internacionalización.

Si la empresa ha comenzado a exportar hace poco tiempo, servirá como lista de “pasos a seguir”.

Si ya ha adquirido una cierta experiencia, servirá justamente como un chequeo.

El export check-up comprende seis secciones.

- 1a sección: Competitividad del producto.
- 2a sección: Calidad de gestión de la información.
- 3a sección: Comunicación y promoción.
- 4a sección: Gestión del mercado exterior.
- 5a sección: Administración interna de las exportaciones
- 6a sección: Ingeniería de precios.

Criterio de puntaje

Para cada pregunta, asignaremos el siguiente puntaje:

- 0 : si no hace lo que sirve para exportar;
- 1 : si hace parcialmente lo que sirve para exportar;
- 2 : si realmente hace el 100% de lo que sirve para exportar.

La asignación de un puntaje tiene solamente el significado de “cuantificar” para cada sección, cuál es el margen entre la situación ideal (puntaje total) y la real.

Lo importante es la compilación sucesiva del “plan de acción” que representará un listado de posibles medidas a tomar para mejorar la forma de gestionar la internacionalización.

EXPORT CHECK-UP

EMPRESA

Giorgio Sport S.A. Cali

REFERENTE EN LA EMPRESA DEL PROYECTO PROEXPORTADOR

Victor Raul Belalcazar (Presidente)

www.bayside.com.co - presidencia@bayside.com.com

FECHA DE ELABORACION DEL EXPORT CHECK-UP 02/11/2010

1a Sección: Competitividad del producto

El producto está en la base del proceso de internacionalización.¹

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la capacidad de internacionalizarse;
- el nivel de calidad del producto;
- la atención por la actualización tecnológica;
- la preocupación que se debe tener en definir las ventajas competitivas válidas para el exterior.

Preguntas

- 1) Consideras actualizados los procesos productivos que utilizas?

0	1	2

- 2) Los procesos de cada sector de la empresa (proyecto, producción, logística, apoyo) son definidos de modo sistemático a través de un manual de calidad?

0	1	2

- 3) Tu empresa está certificada según las normas Iso?

0	1	2 ²

- 4) Tus productos tienen características de exclusividad respecto a los productos de la competencia? (son fácilmente imitables?)

¹ ¿Cuál es la ventaja/s competitiva/s que han hecho que mi producto triunfe a nivel nacional? ¿Es transferible y replicable dicha ventaja a otros mercados y países? ¿En cuáles? ¿Es relevante dicha ventaja en estos mercados y países?

² La empresa ha sido certificada, pero no ha renovado la certificación. La razón de la no renovación de la certificación se debe a una revisión temporal que el coste no se justifica por los beneficios. Así que la compañía es capaz de satisfacer los requisitos de la ISO 9000 de protocolo, es para actualizar la certificación. En la actualidad, el nivel tecnológico es una especie de certificado.

0	1	2

5) Tus productos se venden por la imagen?

0	1	2

6) Tienes un método para medir el grado de satisfacción de tus clientes?

0	1	2

7) Entiendes que la amplitud de gama de tus productos logra cubrir las exigencias del mercado?

0	1	2

8) Tus productos presentan beneficios y ventajas evidentes?

0	1	2

9) Existen restricciones de exportación por la patente o la marca?

0	1	2

10) Tus proveedores son competitivos por entregas, precios, calidad?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo

_____10/ 20

2a Sección: Calidad de gestión de la información

La calidad y velocidad de la información crean una base importante para las decisiones estratégicas.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- actualización de la información que es importante manejar en la oficina de exportación;
- conocimiento de una amplia gama de fuentes de información;
- conocimiento de las barreras que la empresa deberá enfrentar para exportar;
- las posibilidades de reducir costos para el importador con una formulación más sistemática de la exportación;
- la importancia del monitoreo del mercado a través de un sistema de información.

Preguntas

- 1) Cuando realizas la primer exportación a un mercado nuevo sabes en cuál clasificación arancelaria se encuadrará tu producto en el país importador?

0	1	2

- 2) Conoces el tipo de contratos a utilizar según el país donde prevés exportar?

0	1	2

- 3) Tu sistema informativo de marketing provee información veloz con respecto a los clientes, la competencia, el desarrollo de mercados, los cambios en la legislación, las nuevas oportunidades de negocios?

0	1	2

- 4) Sabes el tipo de información que podrías obtener contactando entes como PROEXPORT ACICAM ?

0	1	2

- 5) Estás seguro de poder utilizar tu marca en el exterior sin chocar con la cultura local o provocar una controversia jurídica?

0	1	2

- 6) Estás informado trimestralmente sobre la actividad de promoción exterior realizada por los entes de apoyo a la exportación?

0	1	2

- 7) Sabes como utilizar los mecanismos de los acuerdos internacionales para reducir costos de importación para tu importador?

0	1	2

- 8) Conoces la estructura de costos de importación y de comercialización en el país al cual exportas?

0	1	2

- 9) Conoces cuáles son los 10 primeros mercados en el mundo por volumen de negocios para productos similares a los tuyos?

0	1	2

- 10) Logras monitorear tu competencia local en los mercados exteriores?

0	1	2

- 11) Adaptas los argumentos de venta en base al mercado donde vendes?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje total : _____12/22

3a Sección: Calidad de la promoción

La promoción es un instrumento a través del cual el público y los consumidores conocen tu empresa. Es necesario cuidar la imagen que transmites.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la importancia de la calificación de los canales de venta;
- el nivel de preparación de participación en las ferias;
- la importancia de las diferencias culturales.

Preguntas:

1) Tu organización de venta en los mercados es realmente calificada para promover con eficacia la imagen de la empresa que deseas transmitir?

0	1	2

2) Antes de participar por primera vez en una feria como expositor, es habitual que la visites o evalúes información de ediciones precedentes de la feria?

0	1	2

3) Verificas la utilidad concreta de los instrumentos de promoción utilizados en los diferentes mercados (catálogos, ferias, internet, etc.)?

0	1	2

4) Tienes un plan de promoción bien definido para tus principales mercados para llevar a cabo junto a tu partner?

0	1	2

5) Tu listado de precios ha sido elaborado en función de una “ingeniería de precios” considerando la utilización de acuerdos internacionales, aranceles diferentes, logística, segmentos de mercado, etc.)?

0	1	2

6) Un potencial cliente recibiendo tu catálogo (o examinando tu página web), encuentra las respuestas a las siguientes preguntas: ¿cuáles son las ventajas que tú ofreces, quién eres, qué produces, cómo las produces, cuáles son las aplicaciones de tu producto/servicio, como logras diferenciarte de la competencia, cuáles son tus referencias?

0	1	2

7) En los mercados en los que estás presente, realizas la búsqueda, el registro y el monitoreo de la marca?

0	1	2

8) El estudio de las diferencias culturales forma parte de tu plan de comunicación y promoción?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo -----6/16

4a Sección: Gestión del mercado

La participación en el mercado está determinada por una serie de factores, como: agresividad y profesionalidad en la promoción realizada, tipo de partner seleccionado, los clientes a los que vendes, conocimiento de las “reglas del juego”, más allá obviamente del hecho de tener un producto competitivo.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la selección de los mercados de acuerdo con los estudios realizados;
- las diversas opciones de formas de ingreso al mercado;
- la importancia de operar con partners seleccionados sobre la base de un perfil bien definido.

- 1) Los mercados a los que exportas fueron seleccionados en base a los estudios realizados (o en base a un pedido casual de uno o varios compradores)?

0	1	2

- 2) Existen opciones mejores a tu actual partner para vender tu producto, defender tu imagen y ofrecer el mejor servicio al cliente final?

0	1	2

- 3) Los precios son determinados en base a la información de mercado y son diferenciados mercado por mercado?

0	1	2

- 4) La forma de entrada a los mercados (agente, distribuidor, internet, etc.) es la más remunerativa para tu empresa?

0	1	2

- 5) En los primeros cinco mercados por importancia para tu empresa, logras elaborar junto al partner un plan de trabajo anual?

0	1	2

- 6) Logras monitorear la acción de la competencia externa en los mercados a través de tu sistema informativo de marketing?

0	1	2

7) Tu presencia en los mercados, en función de tu capacidad exportadora, te asegura el máximo de cobertura geográfica, de gama de productos y de segmentos de mercado?

0	1	2

8) Tienes un adecuado programa de formación periódica para tu red de ventas?

0	1	2

9) Logras visitar tus principales clientes asegurándote el servicio prestado por tu red de ventas en el exterior?

0	1	2

10) Has verificado si el producto que exportas es realmente adaptado al segmento de mercado donde vendes?

0	1	2

11) Has verificado si puedes aprovechar las sinergias con empresas que tienen productos/servicios complementarios a los tuyos?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo ----- 8/22

5a. sección: Administración interna de las exportaciones

La base efectiva del éxito en el desarrollo internacional de una empresa, está en la calidad de sus dirigentes, en la integración de los diversos sectores de la empresa, en la capacidad de organización y por último en el uso de adecuados instrumentos administrativos para la exportación.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la importancia de la integración entre los varios sectores de la empresa en cuanto la actividad de exportación implica a toda la empresa y no solo a la oficina de exportación;
- la posibilidad de diversificar los canales de venta a través de otras estructuras externas a la oficina de exportación;
- la atención para reducir riesgos a través de instrumentos legales;
- la importancia de cumplir constantemente un monitoreo de los mercados y la rentabilidad.

Preguntas

1) Existe en la empresa una oficina de exportación adecuada a las necesidades de internacionalización de la empresa?

0	1	2

2) Tienes un control de los resultados de los presupuestos (los más importantes) cuando estos no se concretizan en pedidos?

0	1	2

3) La cultura exportadora está suficientemente difundida al interior de la empresa? (Todas las áreas de la empresa deben ser sensibilizadas sobre las tareas que competen a cada uno para alcanzar el éxito en la exportación).

0	1	2

4) Has participado en los últimos seis meses de cursos de formación en temáticas de exportación?

0	1	2

5) Verificas la factibilidad de diversificar tu gestión exportadora a través del uso de servicios de trading, consorcios de exportación, Oficinas de compras ("buyer office" de empresas extranjeras)?

0	1	2

6) Realizas al menos cada semestre un análisis de la rentabilidad del mercado, segmento de mercado, cliente, línea de productos exportados?

0	1	2

7) Los contactos con los clientes realizados por otros sectores de tu empresa son siempre filtrados por la oficina de exportación?

0	1	2

8) Te tutelas del riesgo de falta de pago utilizando formas de pago como por ejemplo créditos documentarios o garantías o seguros de créditos?

0	1	2

9) Tienes un completo conocimiento de los riesgos y de los costos derivados de la elección del canal de venta?

0	1	2

10) Tienes contratos regulares con tus *partners* comerciales que te garanticen un mínimo de protección legal?

0	1	2

11) Para monitorear y mejorar tu presencia en los mercados, evalúas la posibilidad de constituir localmente sociedades participadas, oficinas de representación o realizar acuerdos de colaboración con sociedades locales?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo 8/22.

6a sección: Ingeniería de precios

Para mejorar la competitividad en el mercado exterior, debemos utilizar necesariamente los medios que nos permiten reducir los costos, de ser más eficientes, de obtener información veloz sobre la posibilidad concreta de negocios, tener una presencia efectiva en el mercado y no depender únicamente de nuestro partner comercial para la información de mercado.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

Uso de instrumentos que garanticen mayor competitividad a la empresa en el proceso de transferencia del producto al cliente final

Preguntas

1) Evalúas, antes de preparar el presupuesto, cuál es la estructura de costos de importación en el país de tu interés?

0	1	2

2) Verificas si utilizando depósitos aduaneros o zonas francas, puedes reducir los costos a tu importador?

0	1	2

3) Analizas según el mercado, cuáles son los Incoterms más convenientes para obtener más competitividad?

0	1	2

4) Has verificado si aportando algunas modificaciones a tu producto, este puede encuadrarse en una nueva clasificación arancelaria que permita reducir los costos de importación?

0	1	2

5) Has verificado si puedes reducir los costos de logística, contactando expertos en logística internacional?

0	1	2

6) Has verificado si tu importador está bien preparado sobre los procedimientos administrativos para importar? (además de saber vender tu producto...)

0	1	2

7) Has verificado si cambiando la modalidad de ingreso al mercado, puedes obtener mayor rentabilidad?

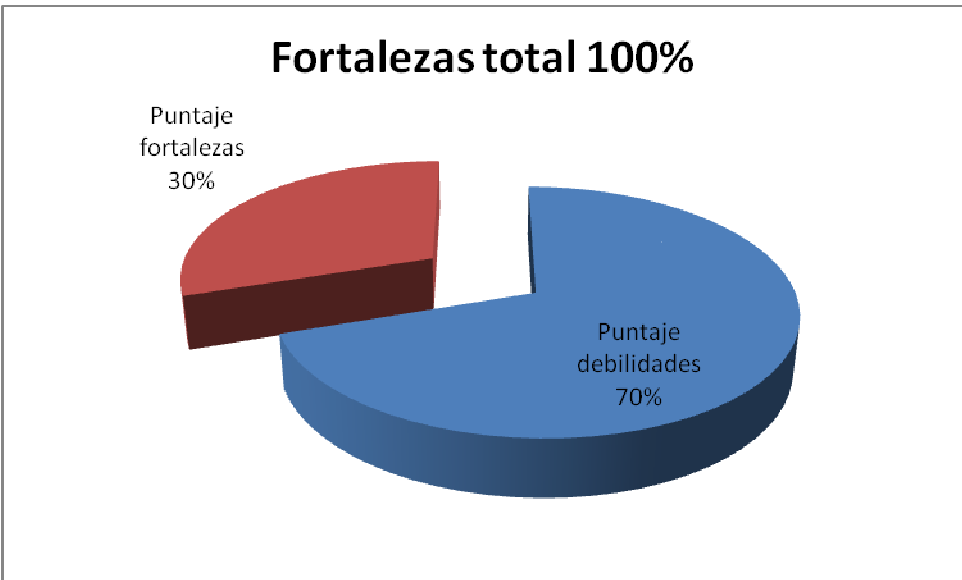
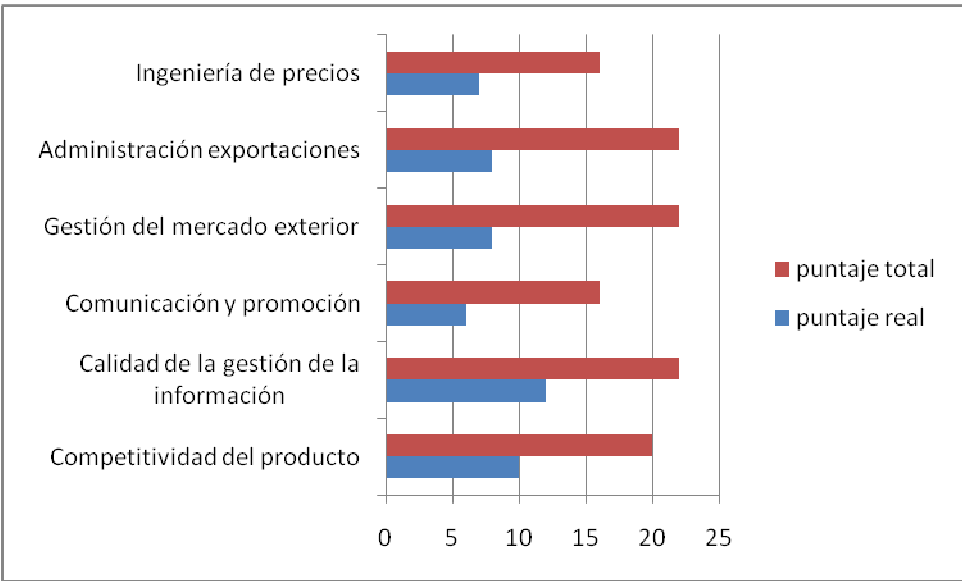
0	1	2

8) Utilizas los eventuales incentivos y financiamientos a la exportación (ver por ejemplo, leyes de apoyo a la internacionalización)?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo -----7/16

Situacion Resumida



1a sección: Competitividad del producto.....		10/20
2a sección: Calidad de la gestión de la información		12/22
3a sección: Comunicación y promoción.....		6/16
4a sección: Gestión del mercado exterior.....		8/22
5a sección: Administración exportaciones.....		8/22
6a sección: Ingeniería de precios.....		7/16
■ Total:.....		51/118

Comentarios:

Información general

La fábrica se presenta bien mecanizada y organizada. Desde hace 23 años produce mocasines tubulares y productos casual con elaboración stobel, ocupa aproximadamente 53 trabajadores entre la fábrica y las oficinas más aproximadamente una cincuentena de colaboradores externos para la costura a mano de los mocasines. La producción actual es de cerca 4.500 pares mensuales mientras que la capacidad es de aproximadamente 10.000/mes. Actualmente el 50% de la producción se dirige al mercado con la propia marca, el restante 50% es producido para empresas comerciales colombianas. La marca de la fábrica “Bayside”, a dicho del gerente, está bien colocada en el mercado colombiano por el tipo de producto. Con respecto a la exportación, en el 2006 registran una exportación de aproximadamente 16.000 pares a México, posteriormente el mercado se derrumba debido al cambio del dólar. Fue solicitada una muestra de mocasín para dama para intentar un sondeo en Europa que ha sido realizado con óptima fabricación (Ver foto).

Tecnología

La tecnología de la empresa se basa en maquinarias recientes y está equipada con CAD-CAM para la realización de los modelos y máquina automática para el corte de la capellada, está dotada de oficina de desarrollo de producto que se actualiza con la utilización de revistas, internet y viajes a Europa del gerente que se ocupa en primera persona con la ayuda de un modelista.

Gestión

Toda la gestión de la empresa es realizada directamente por el encargado con la colaboración de personal de la fábrica y de oficina. Los tentativos de exportación son realizados a través de la participación a ferias también internacionales. No existe una verdadera oficina de exportación.

Administración financiera: La fábrica opera con fondos propios.

Especializaciones: La fábrica tiene cuadros intermedios para la normal gestión productiva.

Producto: el producto de buena realización se basa en mocasines tubulares de hombre y de mujer y productos casual de tendencia. El cuero es de producción local mientras que parte de las suelas son importadas de Italia y de España. Actualmente el problema grande para exportar es el cambio no favorable del dólar. Los precios medios de venta para los mocasines están en aproximadamente \$ 36/38 F.O.B. para hombre y en \$ 30/33 F.O.B. para mujer.

Calidad: A pesar de no contar con una oficina específica, el producto es de buena calidad.

Fortaleza: La especialización en la producción de mocasines tubulares en todas sus variantes.

Debilidad: Precios

Riesgos: Reducción de mercado

Oportunidad: La especialización del producto unida a una atenta búsqueda de materiales y componentes con una adecuada ingeniería de precios, podría llevar a resultados satisfactorios en términos de exportación, considerando la flexibilidad de la producción podría ser adecuado para los clientes habituados a proveerse en Asia que necesitan de un mayor número de colores y/o modelos por cantidad que en estas condiciones al momento no es posible importar de Asia.

Muestra mocasin mujer realizado a pedido para sondeo



ANALISIS FODA

Resumen

Resumen de las características principales que se obtienen de una crasi de la información durante las reuniones y el punto de vista del analista

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
Especialización productiva	Precios elevados	Contracción mercado	Flexibilidad Revisión componentística, materiales y costos

Visión general de los elementos FODA

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
Especialización en la producción de mocasines tubulares en todas sus variantes.	No utiliza el protocolo de gestión de la calidad	Ausencia de marca registrada fuera de Colombia	Identificación de modelos mocasín y casual con innovaciones estilísticas técnicas
Amplitud de gama	Baja imagen de producto	Mercado de productos casi anónimos	Caracterización del producto
Conocimiento de la posición del producto en el mercado	No imagen de marca	Mercado muy pequeño	Realizar un listado anual para muestrario para exportación
Análisis de la rentabilidad del mercado	Falta de cultura exportadora		Atenta evaluación de los precios y comparación con los competidores
Capacidad de selección de los socios	Falta de plan de promoción		
	Falta de oficina de exportación	Riesgo de falta de pago	Busqueda material
	Falta de una base de datos potencial		Organización para presentación de colecciones a ferias internacionales
	Carencia de ingeniería de precios	Riesgo de costo alto	Reducción de costos fácil

PLAN DE ACCION PARA EL MERCADO EXTERIOR

Plan de acción:

COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO

Posibles intervenciones en temas como:

- CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO
- MATERIAS PRIMAS / COMPONENTES

- REGISTRO DE LA MARCA Y PATENTE

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Caracterización del producto	Productos casi anónimos	Búsqueda de soluciones estilísticas	6 meses	Gerente con sección design
Materias primas y componentes	Costo alto	Búsqueda de materiales componentes idóneos a reducción de costos	6 meses	Gerente con sección design
Registro de marca	Ausencia de marca registrada fuera de colombia	Búsqueda registro de marca en países de américa latina	1 año	Gerente

Plan de acción:

GESTION DE LA INFORMACIÓN

Posibles intervenciones en temas como:

- ESTUDIOS DE MERCADO
- FUENTES DE INFORMACIÓN

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Estudio de mercado en chile, bolivia, Perú, Paraguay, Uruguay y centro américa , europa, usa ³	Ningún estudio de mercado realizado en los países potencialmente receptivos	Identificar precios	1 año	Gerente
Búsqueda de fuentes informativas	Ninguna información detallada sobre mercados exteriores	Adquirir información detallada sobre productos y posibles clientes	6 meses	Gerente

³ MERCATO EUROPEO E AMERICANO PER MOCASSINI

Plan de acción:

LA CALIDAD DE LA PROMOCIÓN

Posibles intervenciones en temas como:

- SELECCIÓN DE FERIAS.
- ORGANIZACION DE FERIAS.
- VERIFICACIÓN DE CATÁLOGOS Y SITIOS WEB.
- ELABORACION DE LISTADOS DE PRECIOS.
- FORMACION DE LA RED DE VENTA..

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Ferias	Falta de participación a ferias internacionales	Organización para presentación de colecciones a ferias internacionales	3 años	Propiedad y sección diseño modelización
Chile	internacionalización	Participación a EFD 2011 octubre	10 meses	Propiedad
Paraguay, Uruguay, Perú, Honduras; Bolivia, USA, EU ⁴	internacionalización	Busqueda feiras	1 ano	Propiedad
Verificación de catálogos y web site ⁵	Falta de una base de datos potencial	Verificación de datos de clientes en la web	Constante 3 años	Propiedad
Elaboración de listado precios	Adecuar un listado para exportaciones	Realizar un listado anual para muestrario para exportación	6 meses	Propiedad
Formación de la red de venta	Ausencia de red de venta y/o distribuidores	Objetivo: estudio de agentes y/o distribuidores durante las ferias	1 año	Propiedad

⁴ FIERE USA E EUROPA

⁵ No se refiere al pagina web da la Empresa, se refiere a las páginas web de los potenciales clientes

Plan de acción

GESTION DEL MERCADO

Posibles intervenciones en problemáticas

tipo:

- **GESTION DE LOS CLIENTES.**
- **SELECCION DE LOS MERCADOS.**
- **CRITERIOS PARA LA ELABORACION DE PRECIOS.**
- **APOYO PROMOCIONAL A LA RED DE VENTA.**
- **CONTRATOS.**

1º Ano				
Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Gestión cliente: sell in - sell out	Organizar un sistema de información para conocer la evolución de las ventas propias	Asignar una tarea de verificación constante de lo vendido al cliente final en relación a lo entregado a los detallistas o distribuidores	1 año	Propiedad
Selección de los mercados en base a la facilidad de comunicación, proximidad y receptividad	En base a la tipología de producto, a la proximidad cultural y a la ausencia de estacionalidad	Verificar los países de américa latina que consumen más y producen menos	1 año	Propiedad
Elaboración de precios	Carencia de ingeniería de precios	Atenta evaluación de los precios y comparación con los competidores	6 meses	Propietà
Promoción	Carencia de material de vitrina	Realización de catálogos y afiches promocionales que indiquen las principales características competitivas del producto.	1 año	Propiedad
Producto	Obsolescencia del estilo	Identificación de modelos mocasín y casual con innovaciones estilísticas técnicas	3 meses	Propiedad + sección diseño
Contratos	Falta de un protocolo contractual	Formación de la administración de ventas internacionales	1 mes	Propiedad

Plan de acción
GESTION DEL MERCADO

2° y 3° Año				
Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Estudio del feedback de las ventas	Verificar logro de objetivos incremento de las ventas	Actualizar modelos		Propiedad
Verificar posible expansión mercados (por ej. Europa, Canadá y USA) ⁶⁷⁸		Utilizar las metodologías aprendidas durante el período experimental de ventas en el mercado latino americano para expandir las ventas	6 meses	Propiedad
Actualización de los precios. Elaboración de los precios.		Atenta evaluación de los precios y comparación con los competidores	6 meses	Propiedad
Promoción		Actualización de catálogos y otras actividades promocionales	6 meses	Propiedad
Producto	Tener en cuenta los feedback recibidos de los clientes	Actualización de productos	3 meses	Propiedad + sección diseño

⁶ Ver anexo 1

⁷ El criterio principal que guíe las opciones de intervención sobre los mercados internacionales debe ser muy simple y pragmático, por lo tanto el objetivo principal es aquel de seleccionar con prioridad los mercados que demuestran una mayor propensión al consumo y una propensión escasa a la producción y que no erigen barreras arancelarias a las importaciones.

⁸ Consulte las oportunidades mencionadas en el análisis Foda

Plan de acción

**ADMINISTRACIÓN
EXPORTACIONES**

Posibles intervenciones en problemáticas
tipo:

- **PARTICIPACION EN
JORNADAS INFORMATIVAS Y
CURSOS.**

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Curso de marketing internacional sobre el sector calzado	Conocimiento del mercado internacional	Curso para managers exportadores	5 semanas	Empleados vinculados a la exportación

COMENTARIOS

- i. Selección del producto:
Fueron identificados 2 tipos de calzado que podrían ser internacionalizados:
 1. Mocasín H/M sin forro y del modelo mujer fue realizado un prototipo para un sondeo
 2. Calzado casual hombre
- ii. Precio medio de venta al minorista propuesto por el fabricante aproximadamente USD 36/38 F.O.B. para hombre y USD 30/33 para mujer.
- iii. El check up indica un puntaje de 51 puntos en 118, es decir un 43.22% sobre el puntaje óptimo. El objetivo para ampliar las exportaciones implica el logro de un puntaje superior al 50% sobre el puntaje óptimo. Para lograr este objetivo será necesario intervenir para mejorar algunos aspectos de la estructura productiva.
- iv. Después del primer año de actividad, con la terminación de las acciones desarrolladas según las indicaciones de los cuadros arriba reportados (competitividad de producto, gestión de la información, calidad de la información, gestión de mercados)
- v. Una atenta búsqueda de los materiales y de los componentes junto a un concepto estilístico podrían llevar al objetivo de competir en el mercado global en el segundo año de programa de internacionalización.
- vi. Una particular atención se debe dedicar al problema de la ingeniería de los costos para el logro del precio óptimo de venta para la exportación global:

Productos	Propuesta Giorgio Sport	China	Vietnam
Mocasin tubular Hombre	\$ 36/38 FOB	\$ 14/17 FOB	\$ 15 FOB

Anexo 1: Mercado europeo

Europa se ha convertido en el centro de las importaciones/exportaciones de la industria del calzado mundial. Lidar con el mercado europeo es importante porque significa un experimento modelo que será válida para las exportaciones en todo el mundo.

En los últimos años, ha habido un cambio importante en los países productores de calzado con bajos salarios. Debido al alto contenido de mano de obra en la fabricación de calzado, éste tiene un sano sentido económico. El otro factor clave son los altos volúmenes implicados en la fabricación de calzado. Aunque los precios han venido bajando, los volúmenes han aumentado año a año. Las señales de que los precios puedan comenzar a subir nuevamente no han quitado valor a las oportunidades que existen para los exportadores.

Hay un número de requisitos importantes que los exportadores DC tienen que cumplir antes de considerar seriamente la exportación. Si su empresa no puede cumplir con esos requisitos, aunque no sea inmediatamente, debería al menos cumplirlos en un futuro próximo, de otra forma, la exportación puede que no sea para Usted.

Cumplimiento de los requisitos europeos de acceso al mercado

Un número importante de requisitos son necesarios en el abastecimiento de calzado:

- *Etiquetado del calzado.* Si usted importa o vende calzado, debería asegurarse que el mismo esté etiquetado para demostrar su composición: es decir, la capellada, el forro y el **sock**, la suela externa. Los materiales deben etiquetarse en una de estas cuatro formas: cuero, cuero revestido, textil u otro.
- *Temáticas ambientales* en la producción de calzado. La Directiva de la UE (2002/61/EC) restringe el uso de sustancias peligrosas y de preparaciones (azocolourants) en textiles y productos de cuero, incluyendo el calzado. Un número de otros requisitos son importantes en el abastecimiento de calzado: La convención de comercio de *especies en peligro de extinción (endangered species) (CITES)*, que incluye las regulaciones (EC 338/97) sobre los productos de cuero que contienen materiales de especies en peligro de extinción.
- *Empaquetado- Packaging.* Todos los packaging importados deben cumplir con estándares europeos (ya sea reutilizable, reciclable, energía recuperable o biodegradable; tener un volumen y peso mínimos para mantener niveles necesarios de seguridad, higiene y aceptación del consumidor; contener niveles mínimos de metales pesados y de otras sustancias peligrosas). También existen niveles máximos de cantidades, y regulaciones específicas sobre packaging de madera.
- *Antidumping.* Ésta ha sido la principal temática en la industria del calzado en los últimos años entre la UE y los proveedores extranjeros. Las restricciones a la importación se han impuesto en algunos países. Éstas son diseñadas para proteger la industria del cuero de la UE y para prevenir el dumping a gran escala de productos en el mercado UE que puedan tener efecto distorsionador de la operativa normal de mercado.

Más información

<http://exporthelp.europa.eu>. Utilice esta fuente para encontrar requisitos adicionales, tarifas de importación y documentos aduaneros. Vaya a “search” para encontrar el código HS para su producto. Selecciónelo así como su país y el país de destino de la UE. Dependiendo de su producto, usted encontrará una página con los requisitos específicos para su producto, los requisitos generales y los procedimientos de importación.

<http://www.cen.eu/cenorm/index.htm> esta fuente promueve la armonización técnica voluntaria en Europa, y la valoración de conformidad de los productos y de su certificación. Busque en “calzado” para encontrar documentos relevantes.

Desafíos específicos que enfrenta la industria

Demandas de calidad

Los clientes de la UE están buscando proveedores confiables que puedan proveer regularmente con una calidad constante. Los exportadores de D.C. deben ser capaces de proveer esta calidad constante. Los diversos mercados tienen diferentes requisitos con respecto a la calidad, materiales, tamaños, colores etc. Al respecto, se han establecido los requisitos de calidad mínimos. Muchas pruebas se realizan para asegurarse de que los materiales (cuero, textil etc) cumplen con los estándares requeridos por los consumidores e.g. robustez. Los métodos de prueba se basan en las normas europeas (EN) o estándares nacionales o los estándares ISO.

Trazabilidad

Otro factor es la trazabilidad. El producto entero debe poder ser trazado hacia atrás a través de la cadena de abastecimiento. Esto exige un mantenimiento detallado de registros y estrictos procedimientos de control para los varios procesos de producción implicados.

Confiabilidad

El mercado de la UE es caracterizado por elevadas *exigencias logísticas*. Los tiempos muertos están llegando a ser más breves y una confiabilidad en la entrega es fundamental. La flexibilidad de los proveedores debe ser alta y los tiempos de respuesta (tiempo entre el pedido, la cotización y la orden de compra) deben ser mínimos y controlados. Por lo tanto, el poder proveer en hora y fecha convenidas es muy importante. La conformidad de acuerdo al *estándar de calidad* debe ser continua. En la práctica, esto significará a menudo la inversión en equipo nuevo, en educación y entrenamiento del personal.

Precios competitivos

Los minoristas o distribuidores esperan precios competitivos cuando compran a un país en vías de desarrollo. Aunque el precio es muy importante, es igualmente importante que usted no sea percibido solamente como una fuente de un producto de bajo costo. No negocie a pérdida o con márgenes muy bajos para ser competitivo.

Comunicación profesional

Los clientes de la UE esperan que los exportadores de los países en vías de desarrollo posean buenas habilidades de comunicación. Por lo tanto, usted debe ser abierto y claro en las presentaciones, respetar las citas, responder rápidamente a las preguntas y manejar los problemas adecuadamente.

Comprender las tendencias

El gusto y las preferencias de los consumidores cuando compran calzado se relaciona fuertemente con sus formas de vida y tendencias. En la industria de la moda, las tendencias influyen fuertemente el diseño del calzado. Por lo tanto, antes de diseñar y de presentar su calzado, intente estar informado sobre las últimas tendencias de su mercado de destino. Usted puede identificar las principales tendencias en los websites de las **revistas de comercio de calzado** y los **grandes minoristas del calzado** como:

Los sitios de las **revistas de moda de consumidores** e.g. Collezioni en <http://www.collezionionline.com> o L'Officiel en <http://www.jaloufashion.com>, o chequea los sitios de Marie Claire, de Elle, de Vogue y otras revistas.

Blogs internacionales de moda tales como <http://www.fashionising.com> y busque por “Footwear” o <http://www.thefashionpolice.net>

Por favor tome nota de lo siguiente cuando analice las tendencias:

- Para entender las tendencias, es decir, de donde vienen y cuánto tiempo duran, trate de identificar los cambios demográficos subyacentes y los estilos de vida del consumidor. Intente identificar una tendencia que pueda ser conveniente para su producto, por ejemplo el aumento de artículos para el hogar. Ellas tienden a ser más abiertas al calzado desde los países en vías de desarrollo.

Usted debería saber que no todos siguen las tendencias. Para cada tendencia, hay una contratendencia que presenta oportunidades desaprovechadas de crecimiento así como potenciales amenazas. Por ejemplo, mientras que hay un rápido aumento en el número de gente que es influenciada por la industria más amplia de la moda al comprar calzado, allí hay otro grupo cada vez mayor de consumidores que prefieren la calidad y el calzado cómodo, que puedan utilizar durante mucho tiempo.

Es importante conocer las tendencias que ya son vistas en los países occidentales y nortños de la UE. Los nuevos estados miembros siguen por detrás la adopción de nuevas innovaciones. Sin embargo, su integración en la UE ha significado que este proceso se acelerará.

Identifique sus fortalezas y debilidades

El siguiente paso es identificar sus propias fuerzas y debilidades. Las temáticas que se determinarán incluyen: su especialidad, su gama de calzado, capacidades de diseño, estándares del producto, flexibilidad, capacidad de producción, logística, fuerza de ventas, fuerzas financieras y las capacidades, la experiencia y compromiso de su empresa para acercarse a mercados de ultramar.

Sus propias capacidades son cruciales para el éxito. Por ejemplo, si usted está intentando de entrar al mercado italiano de calzado en los segmentos medios y finos, usted debe poder ofrecer una gama bien diseñada de calzado en los colores justos. La mayoría de los compradores italianos consideran lo ultramoderno y el diseño como lo más importante, especialmente en el segmento fino. Así pues, como nuevo proveedor, sus diseñadores deberían estar bien informados sobre las últimas tendencias y estilos del calzado internacional. En este caso, dicha fortaleza es tan importante como sus habilidades y la capacidad de producción.

Si usted es capaz de hacer esto, usted tiene una buena oportunidad. Sin embargo, como la moda italiana cambia rápidamente, los compradores no son siempre leales a los particulares proveedores de ultramar, así que usted podría perder con otro proveedor de su propio país o del país vecino. Esta es la principal amenaza, especialmente cuando usted ya ha realizado una cierta inversión inicial.

Intente optimizar sus fortalezas y descubrir cómo superar las debilidades en el futuro y cómo manejar las amenazas en el mercado. Este análisis será crucial para su decisión sobre si comenzar o no a exportar a la UE.

Prepare su empresa para exportar

Realice un análisis financiero

La exportación implica tomar de riesgos, y la parte financiera es ciertamente uno de ellos. El análisis financiero debería también ser utilizado para tomar la decisión de si o no exportar. Si su proyección de ganancias y pérdidas para la alternativa de exportar no es positiva, usted podría decidir no exportar, pues los riesgos financieros son demasiado altos.

Si o no?

Si su empresa no puede cumplir con estas exigencias mínimas, no está lista para exportar y/o no puede adaptarse a ellas en el a corto plazo, entonces no es recomendable comenzar a exportar a la UE. Por otra parte, si usted se siente cómodo con estas exigencias, usted podría considerar exportar a la UE.

Selección del producto y país

Una vez que usted sienta que su empresa está pronta para exportar, entonces elija un producto prioritario y un país de la UE.

Selección del producto

En la selección de su producto, es recomendable investigar un par de posibilidades para hacer un juicio adecuado, antes de focalizarse en un artículo de calzado específico. No vale de nada analizar el mercado europeo para todos sus productos si usted está especializado en solamente un producto e.g. sandalias. Su(s) producto(s) prioritario(s) podría(n) ser por ejemplo su producto más rentable o el que tiene la menor inversión, o el que tenga menor competencia (e.g. el eco-calzado) o que sea acorde a las tendencias de moda de la UE (e.g. calzado de noche). Hay muchos aspectos a considerar aquí. Por ejemplo, puede usted producir sandalias etiquetadas para clientes específicos, o su producto es único para usted o su país, e.g. hecho de lona/de corcho/de textil, con impresiones especiales etc.? El mercado de la UE en sí mismo también juega un papel, así que intente analizar las importaciones de la UE y la demanda del consumidor (discutidas más abajo).

Selección del país de la UE

La UE no es un mercado homogéneo. Ahora hay 27 estados miembros separados, y aunque puede haber semejanzas entre algunos estados, las diferencias en algunos casos sobrepasan las semejanzas. Por esta razón, es importante en primer lugar centrarse en algunos pocos o en un cluster de países. Observe por favor aquí que dentro de los países de la UE hay diferencias importantes a apreciar. Por ejemplo, el norte de Italia es muy diferente al sur, y en Alemania existen aun diferencias entre el oeste y el este. El clima es muy diferente en el norte de la UE que en el sur. Esto tiene un impacto importante en los estilos de calzado que serán vendidos. Cómo proceder en su selección del país depende del tipo de calzado. Por ejemplo cuando usted ofrece botas, usted podría centrarse en países escandinavos. Usted podría comenzar su búsqueda inicialmente por Suecia, el mercado más grande y luego por sus países vecinos Finlandia y Dinamarca. Por otra parte, si usted ofrece sandalias u ojetas de cuero con un diseño único en su país, siendo menos sensible a la competencia, usted podría intentar acercarse a varios mercados de la UE. También, sepa que puede haber diferencias grandes entre las áreas rurales y urbanas dentro de un país de la UE, especialmente en países del este de la UE. Busque también bajo el tema “segmentación” en las encuestas CBI por país para el sector calzado.

En general, los siguientes criterios pueden ser usados para realizar la selección del país de la UE.
Importaciones de la UE

Como mínimo realice un análisis de comparación de cifras de valor y de volumen – aunque pueden ser absolutamente diferentes- del siguiente:

Las importaciones UE por producto (que productos de calzado se importan?);

Las importaciones UE por país (que país está importando?);

Cuota de los países en vías de desarrollo en esas importaciones (cuanto más alta sea la cuota de importaciones de países en vías de desarrollo, más alta será la aceptación de un proveedor de un país en vías de desarrollo);

¿Cuál es la tendencia de las importaciones, están creciendo? Observe la importancia de las partes de calzado en las cifras. Esto puede a veces ocultar el grado de cooperación entre los países, o proporciona pistas en cuanto a brechas en el mercado para los productos terminados.

Fuentes

- Helpdesk de la UE - <http://www.exporthelp.europa.eu/>. Vaya a “estadísticas del comercio” y después utilice la “búsqueda” para encontrar el código arancelario HS para su producto. Entonces seleccione el país de fuente y el país socio (su país o todos los socios). Para determinar los países más interesantes de la UE para su producto, seleccione por lo menos 3 años consecutivos y clickee en valor y/o volumen. El resultado es una lista de todas las importaciones para la UE27, clasificadas por país proveedor y por país importador de la UE. Utilícelo para determinar los países más interesantes de la UE, usted puede también analizar el desarrollo de las importaciones (por cantidad y valor) y buscar sus competidores: ¿cuáles otros países proveen su producto y cómo se desarrollan sus ofertas?

Consumo

Al menos intente contestar a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la demanda para sus productos de calzado en cada país UE?

¿Cómo se ha desarrollado? ¿Qué países de la UE muestran el crecimiento más grande?

¿Cuáles son las tendencias más importantes y de qué manera se ajustan a su producto?

Fuentes

- Las oficinas de prensa de las asociaciones de empresas y comercio en los países de la UE. Al analizar estos criterios, sepa por favor que el mercado (de importación) más grande de la UE no

tiene que ser siempre el país más interesante para usted. Aunque Alemania sea el mercado más grande de la UE en términos de valor y volumen, puede por ejemplo resultar que - basado en tasas de crecimiento y/o de interés en su país - otro país sea por lejos más interesante para su producto. El otro punto importante es el grado de producción doméstica en un país particular. ¿Es fuerte, o vulnerable a la competencia externa?

Investigación primaria

Aparte de la investigación en internet, se aconseja hacer su propia investigación primaria. Esto requiere hablar con expertos que son especialistas en el mercado del calzado en la UE. Pueden proveerle a usted la información de primera mano extremadamente valiosa, que puede ayudarle para tomar una decisión. Intente entrevistarse con los importadores, especialistas de la industria y otros expertos. Generalmente, la mejor forma de recopilar dicha información es hablando con la gente (en las ferias comerciales, o por teléfono).

Fuentes

- Asociaciones de empresas en la UE.
- Una muy buena fuente del calzado es <http://www.shoeinfo.net>

Análisis de los competidores

Mire a su competencia y aprenda de ellos. Qué puede usted descubrir sobre sus fuerzas, factores de éxito, nivel de precio, materiales, nivel de terminación de los productos y/o de valor agregado?. No se olvide de que los competidores pueden ser encontrados en su propio país, en otros países en vías de desarrollo y también en la UE. Usted puede utilizar el capítulo 4 de la encuesta sobre mercado de CBI (o el capítulo 3 de las encuestas por país) para un análisis de los competidores. Estas contienen una tabla con los principales proveedores para la mayoría de los países de la UE. Las encuestas sobre mercado también discuten el desarrollo de importaciones desde países en vías de desarrollo por grupo de producto. Usted puede también utilizar las encuestas sobre mercado de CBI para identificar la competencia de la UE. Discuten los desarrollos de la producción y los principales jugadores en cada país. ¡Visite sus Web!

Fuentes

- Asociaciones de empresas en la UE, busque las listas de miembros para identificar los competidores de la UE.
- Visite ferias comerciales.

Sentido común

Nunca subestime la importancia del sentido común, y sus propios instintos acerca de cual es *la decisión correcta*.

Prioridad

En el mercado del calzado, las tendencias de la demanda del consumidor que usted puede encontrar son muy importantes. Para los productos de consumo, las tendencias futuras son tan importantes como las estadísticas sobre lo que ha sucedido en el pasado. Mientras que las estadísticas le dan una buena indicación de la naturaleza de la estructura de la oferta, ésta está siempre sujeta a cambios. Algunas tendencias toman a veces un largo tiempo antes de que se traduzcan en resultados. La opinión de los expertos de la industria es muy importante; proporcionan la información de primera mano, que usted puede utilizar para tomar las decisiones sobre a cual país y los productos "objetivo". El punto básico es que cuanto más reciente la información, más confiable será, particularmente si se trata de una fuente confiable.

La importancia del color exacto

Los colores de los artículos de moda cambian generalmente dos veces por año. Normalmente, el color de los productos de cuero sigue los colores de la industria de la moda de la ropa y del calzado. Si usted desea hacer calzado en colores de moda, haga su pedido a las curtiembres por adelantado. Para prevenir discrepancias en los colores deseados, usted podría pedir los colores exactos a las curtiembres en la UE.

Esto es más costoso, pero el riesgo de una diferencia leve en color o en material puede ser reducido al mínimo. Las discrepancias en colores o materiales son reconocidas rápidamente por los compradores y los consumidores, y la eliminación de ellos puede ser crucial para el éxito. Cuando existan problemas para la compra de los colores o los materiales correctos, usted podrá pedir ayuda a un importador o a un agente. El color correcto es también muy importante al enviar muestras de la producción a los compradores.

Entrada al mercado

Una vez que usted haya seleccionado un producto prioritario y un mercado de destino en la UE, es hora de centrarse en el canal de distribución apropiado. Esta sección le ayuda a determinar que canales o socios comerciales son más adecuados para su empresa.

Seleccionando un canal de distribución apropiado

Sus canales comerciales posibles para el calzado en la UE son importadores/mayoristas, agentes, grupos de compra o grandes tiendas.

Importadores / mayoristas

La mayoría de los importadores tienen una gama muy amplia de clientes con usos muy diversos. Si sus productos son aplicables a una amplia gama de mercados o canales de ventas, seleccionar un importador sería una buena opción. Los importadores serán también un buen canal comercial en países con muchos minoristas independientes de calzado. Los importadores tienen generalmente un conocimiento minucioso del mercado. Los requerimientos de capital están limitados al importador o al mayorista que mantienen sus propios stocks, de modo que es menos riesgoso financieramente pero, por otra parte, usted pierde el contacto directo con los principales compradores (minoristas).

Agentes

La decisión de si utilizar o no un agente es significativo. El agente es un intermediario independiente entre el productor (de ultramar) por un lado y el importador/mayorista, los grupos de compras o los grandes minoristas por otra parte. El agente recibe la comisión del productor. Él tendría que cubrir un área geográfica específica. A veces los agentes construyen su propio portafolio y ventas desde el stock, actuando así de manera similar a un mayorista.

Grupos de compra

El papel de los grupos de compras es importante en el mercado del calzado. Son los distribuidores individuales o los minoristas individuales que ensamblan y cooperan como si fuera una única fuerza de compra y de marketing. Este canal puede ser interesante desde el momento que usted puede pedir un precio de venta más alto y su calzado será vendido a muchos distribuidores minoristas bajo una marca/etiqueta bien reconocidas. Una desventaja es que los procedimientos de toma de decisiones son lentos, lo que implica que tomará mucho tiempo antes que su calzado tenga la cobertura convenida de distribución. Además, se requiere un elevado nivel de servicio postventas así como a menudo se requiere de condiciones especiales en el etiquetado y el empaquetado.

Tiendas de cadena minoristas y tiendas por departamentos

Grandes especializados (e.g. Deichmann, Vivarte, Stylo, Shoezone) y minoristas no especializados de calzado, como las tiendas de cadena de ropa (H&M, New Look), tiendas por departamentos (EL Corte Inglés, M&S, Hema) y los hipermercados (Carrefour, Tesco, Metro) cada vez más compran directamente a los productores. Algunos de estos minoristas tienen sus propios compradores en los países productores que buscan constantemente calzado nuevo e interesante y de fuentes confiables. Se han convertido en la fuerza dominante en el negocio del calzado. Cada uno tiene su propia política de compra. Una ventaja es que usted puede vender altos volúmenes a un precio alto de venta. Pero asegúrese de poder proveer estos altos volúmenes y entregarlos a tiempo. Una desventaja es que a menudo es difícil establecer una relación con los compradores pues cambian a menudo o son difíciles de contactar.

Siempre intente pensar dos veces

Siempre considere cuidadosamente las (des)ventajas de trabajar con importadores/mayoristas, agentes, grupos de compras o cadenas minoristas. Usted podría trabajar con una larga lista y estrecharla luego a una lista corta. También, considere que si elige un canal puede estar excluyendo otro. Por ejemplo, los agentes (en comparación con los importadores) se protegen muy bien bajo la legislación de la UE. Una vez que usted contrate con ellos, será muy difícil sobrepasarlos y tratar directamente con los clientes con quienes han establecido una relación. Esto también se aplica a los grupos de compras. Cuando usted provee a un particular grupo de compra, puede suceder que no tenga acceso a otros canales.

El abastecimiento directo

Intentar alcanzar el mercado de la UE directamente, centrándose en los consumidores es teóricamente una opción, pero es muy arriesgado. Aunque los consumidores compran calzado on-line, ellos tienden a utilizar fuentes confiables. Es más probable que utilicen sitios de internet de minoristas o fabricantes bien conocidos. La forma de abastecimiento directo que es más común es acercarse a uno de los principales minoristas.

Seleccionando un socio comercial conveniente

Ésta es una parte muy importante del proceso de exportación. La relación y empatía que usted puede establecer con su socio es tan importante como encontrar un contacto que sea conveniente para usted en términos de la gama de productos que usted puede proveer. El elemento esencial de cualquier relación de negocios es la confianza. En el proceso de selección, deberá considerar que usted se sienta feliz de operar con la organización en cuestión por un largo período de tiempo. Su propio juicio e instinto son los más importantes en este aspecto.

Encontrando a su socio

La mejor manera de encontrar un socio comercial es generalmente entrar en contacto con BSOs (Business Support Organizations - organizaciones de soporte a los negocios) en su propio país. Usted puede también comprobar los web sites de las principales fuentes comerciales en países de la UE tales como asociaciones comerciales de calzado, portales comerciales, plataformas de negocios o Cámaras de Comercio.

En varios países de la UE hay organizaciones de promoción de importaciones como CBI, u organizaciones similares que ayudan a las empresas de los países en vías de desarrollo a exportar a los países de la UE, y en las cuales es posible encontrar socios comerciales potenciales. El mejor lugar para encontrar socios comerciales es asistir a una feria de calzado. Durante la visita, usted puede mirar extensivamente todos los stands de los principales operadores y hacerse una mejor idea de las últimas modas en el calzado.

¿Ellos son el socio adecuado?

En las ferias usted tiene la oportunidad de hablar con los socios potenciales, cara a cara y juzgar mejor si usted querría trabajar con ellos. Usted puede también identificar de antemano socios potenciales a través del website de la feria o de un catálogo. Al momento de seleccionarlos (e.g. importadores o mayoristas) trate de descubrir:

Qué calzado venden (focalizado en casual, formal, de noche o calzado deportivo).

A qué grupos objetivo venden (mujeres, hombres, niños, grupos de diferente edad etc.)

En cuáles áreas, ellos están bien representado en su país. Si ellos exportan, a cuales otros países de la UE venden.

A quién le venden e.g. pequeños o grandes minoristas, tiendas por departamentos, grupos de compras, etc.

Usted podrá también descubrir esto mirando su web site o intentar encontrar un perfil de empresa a través de otros sitios que los contengan e.g. de las BSOs (organizaciones locales de soporte de los negocios) o plataforma de negocios, o encontrando el folleto de la empresa.

Usted también debe hacer un chequeo del crédito de su socio comercial potencial, especialmente cuando está implicada una inversión de su parte. Este chequeo crediticio se podría hacer a través de una compañía especialista como Dun y Bradstreet (<http://www.dnb.com>). Un banco no da generalmente evaluaciones del crédito de sus clientes.

Contactando partners

Usted puede entrar en contacto con potenciales socios comerciales interesantes por correo o e-mail y seguimiento telefónico algunas semanas después. Vea también el capítulo 3.1.3 del manual de la exportación de CBI "Exportando a la UE". Aunque usted puede iniciar una comunicación por correo o email, se recomienda que haya una cierta comunicación personal antes de que un socio comercial sea seleccionado.

Más información

Las bases de datos de las empresas como: <http://www.kompass.com> (usan password), <http://www.alibaba.com> (búsqueda de categoría) and <http://www.europages.net> (seleccione el lenguaje y luego busque el producto)

Herramientas de marketing para exportar

El paso siguiente en su plan de exportación es elegir sus herramientas de marketing. Esta sección discute las herramientas específicas de la industria para el producto de exportación, selección del socio, determinación del costo y el precio y promoción.

Producto	Tipo	Marca	Requerimientos de los productos básicos	Requerimientos organizacionales
· Sandalias	Off the shelf	· Producto estándar · Marca propia o · Bajo licencia	· Confort y calce · Estilo · Factores medioambientales · Precio y material	· Staff de Ventas y marketing · Cliente-amigablemente responsable · Velocidad y fiabilidad
· Pumps	Tailor made	· Producto único · Marca propia o · Bajo licencia	· Uso casual · Slip on · Calce correcto · Factores medioambientales · Precio y material	· Staff de Ventas y marketing · Contacto de Mercado cercano · Departamento de desarrollo de nuevos productos

**Figura 1 Productos
Producto de exportación**

Primero, usted debe designar el producto que satisfaga los requisitos del mercado y con eso al comprador de la UE. Los estándares de calidad juegan un papel importante en esto pues darán confianza a los potenciales clientes. Es recomendable, ciertamente para los exportadores nuevos, centrarse en uno o dos productos y especializarse en éstos para poder proveer a su cliente de un producto excepcional. Una vez que el cliente esté satisfecho, la gama de productos podrá ser ampliada. Como ejemplo, la figura siguiente podría ayudar a los exportadores a especificar su fuente. Subraya los prerrequisitos básicos por tipo de producto para tratar con la UE

Determinación del costo y del precio

La mayoría de los exportadores cotizan en euros (€) a los clientes europeos. Los precios y los márgenes son influenciados por un número de factores, dependiendo de donde usted está vendiendo en la cadena de distribución. Los mayoristas y otros importadores basan su costeo en una base CIF y aplican sus márgenes. El costo aterrizado para el importador es el F.O.B. (libre a bordo) costo más el costo de entrega, seguro y arancel, si fuera aplicable. Si los exportadores encuentran que sus márgenes de beneficio son demasiado bajos, deben intentar reducir costos o ajustar márgenes. Si esto no es posible, la exportación no debería proceder. Los márgenes varían grandemente, dependiendo del tipo de producto y del canal minorista. Los minoristas del calzado marcan por encima de los precios un 100% o más.

Los proveedores pueden shockearse por el nivel de marcado que le cargan algunos minoristas. Aunque los costos de producción han venido bajando, otros costos (e.g. dirección, gastos indirectos, transporte, mantenimiento de stocks, costos de ventas, costos de promoción, etc.) en la cadena han ido subiendo, y son estos costos, los que tienden a explicar una parte más grande del precio de venta que el precio de compra, que está basado en el coste de producción. Desde el punto de vista de los exportadores, el costo de quiebre para el calzado de cuero ha sido calculado en 70% para los materiales, el 15% para los costes de trabajo y el 15% para la dirección y el beneficio.

Algunos puntos de interés de considerar cuando se fija un precio de exportación son:

Apunte a practicar el precio que el mercado fijará. No sobrepase el "precio señalado", el precio fijado por el mercado para productos similares. Debería estar de acuerdo con los precios del competidor;

El precio debe reflejar los niveles de calidad, entrega y promoción de la empresa;

Tenga presente que no es fácil aumentar precios una vez que usted ha acordado un cierto precio;

La fijación del precio es una mezcla de conocer sus costes domésticos y calcular los costes que usted incurrirá en entregar y mantener sus actividades en el mercado;

El precio negociado depende del INCOTERM, los medios de pago, las condiciones de crédito y el riesgo de la moneda, las cantidades y el medio de transporte

Los tipos de cambio fluctúan. La mayoría de los compradores se cubren por adelantado.

Para el envío de la primera vez, se debería negociar una carta de crédito (L/C), mientras que los socios comerciales en la UE pagan generalmente en “cuenta abierta”, es decir, transferencia bancaria después del recibo de la factura. Este método no requiere ningún documento, tiene bajos costos y se puede hacer rápidamente.

Las condiciones de expedición más comunes para el calzado son F.O.B. o CIF.

Elaborando una oferta

Hay dos clases de ofertas:

- **Oferta general – o introducción de la empresa**

El propósito de una oferta general es atraer el interés de los futuros compradores o de los socios comerciales que a usted no lo conocen. Una oferta general consiste en enviar un perfil breve de su empresa y dar una idea de su gama de productos con una indicación de precios. En una carta personal, introduzca brevemente su empresa e informe las ventajas de comenzar una relación comercial con su empresa, cuáles son sus propuestas de ventas (USPs unique selling propositions) etc.

- **Oferta especial**

Una vez que usted conozca al socio comercial personalmente o después de que haya hecho el contacto inicial, realice una oferta específica. Esto está legalmente atando por cierto período de tiempo y a menudo se basa en un pedido específico del socio comercial. Usted debe por lo tanto ser capaz de satisfacer sus términos del contrato. Es recomendable explicar completa y detalladamente las especificaciones del producto y otras condiciones del contrato.

Promoción

En la industria del calzado, hay un número de técnicas promocionales importantes, a las que usted debe apuntar para cubrir sus actividades de marketing. Esta no es una lista exhaustiva, pero los elementos clave son:

Catálogo o brochure

Es esencial que usted pueda mostrar una clara fotografía de cada uno de sus productos, junto con las especificaciones técnicas principales y las ventajas funcionales que se relacionan a cada producto. Usted lo utilizará para enviar a los clientes (quizás en un mailing) o para mostrarlo en una presentación.

Más información

Descubra cómo sus competidores han elaborado su folleto. Usted verá muchos tipos diversos de folletos en las ferias comerciales (véase abajo).

Website

Estar on line es fundamental. Especialmente considerando que la confianza y la credibilidad son los desafíos más importantes para los exportadores D.C., un buen web site podría superar este problema. Un web site ofreciendo productos bien definidos, ventajas competitivas (e.g. USP, calidad, reducción de costes y fiabilidad en la entrega) y una lista de otras, ayuda a los clientes a crear un ambiente digno de confianza.

Publicidad

La publicidad puede ser costosa, pero la selección cuidadosa de la revista comercial de calzado más conveniente puede ser un método objetivo eficaz para alcanzar nuevos clientes potenciales. Tenga cuidado que el coste de producir su anuncio no compensa el coste de espacio de publicidad. Alternativamente, la prensa comercial podría ser también utilizada para conseguir publicidad libre proveyéndolos de un lanzamiento de prensa. Sin embargo, usted no tiene garantía que siempre le darán el espacio.

Participación en ferias

Participar en ferias comerciales puede ser costoso, así que sería mejor primero visitar algunas veces una feria antes de tomar un compromiso. Una vez que usted decida participar en una feria comercial, un planeamiento adecuado se requiere para maximizar el resultado de la asistencia. Por ejemplo usted deberá compilar una lista potencial de los clientes que pueden asistir a la feria, deberá contactarlos con anticipación e intentar arreglar las citas para que visiten su stand, usted deberá discutir con expertos cómo su stand

debe ser presentado, usted deberá también guardar un registro de todos sus contactos y seguirlos correctamente después de la feria.

Hay muchas ferias del calzado en la UE pero las principales son:

GDS (International Shoe Fair) en Düsseldorf, Alemania, dos veces al año en marzo y septiembre (<http://www.gds-online.com>).

MIDEC en París, Francia, dos veces al año en febrero y septiembre <http://www.midec-paris.tm.fr/fr/indexfr.html>

MICAM en Milano, Italia, dos veces al año en marzo y septiembre (<http://www.micamonline.com>).

Exporivaschu Riva del Garda Italia, enero y julio <http://www.exporivaschuh.it/>

Italia: la puerta de entrada al mercado europeo

Mayoristas:

- Italian Fashion Brands, Milano, (<http://www.italianfashionbrand.com>). Wholesaler
- Bahar Shoes company Srl., Vigevano (kamalra@yahoo.com).
- Margara, Potenza Picena (moesie@tin.it)
- Gruppo Italia, Firenze, (<http://www.gruppoitalia.net>).
- Italian Stock Shoes, Catania, (<http://www.italianstockshoes.com>).
- Sigmagi, Scandicci, (www.sigmagi.it).
- Champ, Broccostella, (<http://www.champ.it>).

Buying groups:

Intersport, Sport 2000, Footlocker, Décathlon, Giacomelli, Puma, Adidas, Nike, Benetton, Oviessse, Vestebene Group, Inditex, La Rinascente (<http://www.rinascente.it>), Coin (<http://www.gruppocoin.it>)

Todoa a <http://www.italbiz.com/it/>

Ferias:

MICAM (The Shoeevent), (www.micamonline.com), Expo Riva Schuh (<http://www.exporivaschuh.it>),

Lineapelle (<http://www.lineapelle-fair.it>).

Revistas:

Ars Arpel Group (<http://www.arsarpel.it>), FotoShoe Group, (<http://www.fotoshoe.com>)

Anex 2: El Mercado del sapato masculino en USA

2009 ha sido un año especialmente negativo para el sector del calzado con una reducción de la facturación de hasta el 11%, que en el caso del calzado masculino han sido aún mayores (cerca del 13%). Se aprecia una caída muy significativa del calzado masculino con suela de cuero, cuyas ventas se reducen hasta tres veces más que las de calzado con suela de goma. Los países exportadores situados en la gama alta, han sido los más perjudicados por la crisis. En el calzado más clásico o formal, el prestigio del “made in” continúa marcando la diferencia: es un prestigio asociado principalmente con Italia, que no sólo llega a los minoristas, sino que está también muy presente en la mente del consumidor. El made in otros países, por su parte, carece de esa capacidad de seducción, y se aprecia más entre los profesionales del sector que entre los clientes finales. La gran novedad del calzado, tradicionalmente un segmento con pocos cambios, son las suelas de goma que buscan un zapato más cómodo y que ya utilizan algunos grandes nombres del sector del lujo.

El segmento del calzado informal es un mercado que se empiezan a disputar tanto las empresas de calzado de vestir como las de calzado deportivo. Su fragmentación favorece la entrada de nuevas empresas. En este caso, el “made in...” juega un papel menor y se estima decisivo, para las empresas que no se apoyen en una marca reconocida, el presentar un producto diferente. Así, las novedades técnicas que procuren beneficios para la salud (ej.: Mephisto), el bienestar del pie (ej.: Geox) y el cuerpo (ej.: MBT), o sencillamente una estructura del zapato más cómoda para caminar (ej.: Camper), son argumentos poderosos para convencer a los minoristas y éstos a los consumidores. Las marcas mencionadas: Geox, Mephisto, MBT y Camper son ejemplos de marcas europeas con presencia en EE.UU.

En ambos segmentos (el calzado formal y el informal), es fundamental realizar una labor de comunicación con los intermediarios (principalmente representantes) y, especialmente, con los minoristas, que pueden transmitir al cliente la calidad, el diseño o las innovaciones.

El consumidor americano, si bien es muy marquista, se muestra más abierto a marcas no conocidas que en otros segmentos y dispuesto a invertir más dinero por unos zapatos que han de durarle razonablemente un buen período vista la escasa rotación del calzado masculino no deportivo (1,96 pares al año por persona) comparado con el resto del calzado (6,75 pares). Por ello, la calidad y resistencia del calzado son atributos imprescindibles para conseguir un cliente fiel, como Camper ha demostrado durante años.

Por último, para entrar en el mercado estadounidense, el exportador ha de tener claro que el “made in Colombia” no es relevante para la mayoría de los compradores, que sólo cuenta que el minorista espera del exportador todas las facilidades: precios en dólares, en términos landed y diligencia en las entregas (incluso exigiendo que el exportador cuente con un punto de almacenaje en el país). Estas condiciones serán más exigentes en el caso de los grandes almacenes, para los que será necesaria una experiencia previa en puntos de venta del país.

El sector de calzado masculino abarca todo el calzado para hombre vendido a través de los distintos canales minoristas, incluyendo la venta por Internet. Puesto que las empresas españolas tienen un mayor peso en el calzado de confort y de vestir que en el deportivo, este estudio se centrará en los dos primeros segmentos.

CLASIFICACIÓN ARANCELARIA

La nomenclatura arancelaria de los EEUU se pueden consultar las diferentes partidas en el enlace:

<http://www.usitc.gov/tata/hts/bychapter/index.htm>

El arancel aplicado aparece en la columna denominada “general”.

Se reproducen a continuación las partidas arancelarias del capítulo de calzado (HS: 64):

64.01: Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, cuya parte superior no se haya unido a la suela por costura o por medio de remaches, clavos, tornillos, espigas o dispositivos similares, ni se haya formado con diferentes partes unidas de la misma manera.

64.02: Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico.

64.03: Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural.

64.04: Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil.

64.05: Los demás calzados.

64.06: Partes de calzado, incluidas las partes superiores fijadas a las palmillas distintas de la suela;

plantillas, taloneras y artículos similares, amovibles; polainas y artículos similares, y sus partes.

Esta última partida no se considera parte del sector de calzado, y no es objeto de esta nota. Las partidas anteriores incluyen tanto calzado femenino como masculino.

El arancel más común para el calzado masculino con parte superior de cuero tanto con suela de goma como con suela de cuero es 8,5%.

Tras la entrada de China en la OMC y su período de asimilación, los aranceles para China se han reducido y ahora entran en la categoría general, si bien Estados Unidos se reserva el derecho hasta 2013 de imponer restricciones en determinados productos. Vietnam también ha visto rebajados sus aranceles tras su entrada en la OMC en 2007.

TAMAÑO DEL MERCADO

Para estimar el tamaño del mercado se recurre a las estadísticas oficiales de importación y exportación de la US Trade Commission y a los datos de producción de IBIS World.

Se toman las siguientes partidas en código HTS:

-6402: calzado con suela de plástico o goma y parte superior de plástico o goma.

-6403: calzado con suela de plástico, goma, cuero o compuestos de cuero y parte superior de cuero.

-6404: calzado con suela de plástico, goma, cuero o compuesto de cuero y parte superior de materiales textiles.

- Consumo aparente del calzado en EE. UU. (en millones de USD)

	2005	2006	2007	2008	2009	08/09 %
Importaciones (CIF)	17.491,4	18.511,4	18.261,9	18.307,5	16.226,5	-11,4%
Exportaciones (FAS)	445,5	531,0	597,0	731,5	639,8	-15,1%
Producción	2.010,7	2.020,7	2.013,0	2.322,2	2.150,2	-8,1%
Consumo aparente	19.058,6	20.003,4	19.667,9	19.898,2	17.718,6	-11,0%

Fuente: US Trade Commission, IBIS World.

Según la Asociación americana de calzado y confección (AAFA) casi el 100% del calzado es importado. Para el calzado masculino de trabajo y con capas protectoras, la producción local tiene un peso de más del 10% debido principalmente al calzado fabricado para el ejército.

Por ello, en las siguientes tablas se tomarán las partidas de importaciones, que dan una idea general de la situación del mercado en EE. UU.

Como se ve en la tabla 1, 2009 ha sido un año muy negativo para el sector del calzado, con caídas del consumo que alcanzan el 11% en valor.

Especialmente malo ha sido el año para la partida más importante y de mayor valor añadido, la 6403 (calzado con suela de plástico, goma, cuero o compuestos de cuero y parte superior de cuero).

- Valor de importaciones de calzado (en millones de USD)

	2005	2006	2007	2008	2009	08/09 %
6402	4.284,9	4.625,9	4.690,7	5.245,4	5.134,5	-2,1%
6403	11.987,6	12.621,1	12.204,7	11.842,3	10.053,6	-15,1%
6404	1.218,9	1.264,4	1.366,4	1.219,8	1.038,4	-14,9%
Total	17.491,4	18.511,4	18.261,9	18.307,5	16.226,5	-11,4%

Fuente: US Trade Commission.

- Volumen de importaciones de calzado (en miles de pares)

	2005	2006	2007	2008	2009	08/09 %
6402	913.757	977.882	971.633	956.895	917.257	-4,1%
6403	904.811	916.289	842.984	740.086	620.835	-16,1%
6404	156.608	145.896	147.041	120.234	94.410	-21,5%
Total	1.975.176	2.040.067	1.961.658	1.817.215	1.632.502	-10,2%

Fuente: US Trade Commission.

Como la caída del volumen ha sido mayor que la del valor, el precio medio unitario ha aumentado en las tres categorías. Sin embargo, debido a la pérdida de peso de la partida de mayor valor, la 6403, el precio medio unitario conjunto desciende ligeramente.

- Precio medio unitario CIF del calzado importado (USD)

	2005	2006	2007	2008	2009	08/09 %
6402	4,69	4,73	4,83	5,48	5,60	2,1%
6403	13,25	13,77	14,48	16,00	16,19	1,2%
6404	7,78	8,67	9,29	10,14	11,00	8,4%
Total	8,86	9,07	9,31	10,07	9,94	-1,3%

Fuente: US Trade Commission, elaboración propia.

IMPORTACIONES

Hablar de importaciones en el mercado del calzado en EE. UU. es abarcar el propio mercado, ya que el 99% del calzado consumido en EE. UU. proviene del exterior. Se trata principalmente, marca blanca producida en países del sureste asiático, especialmente en China. Además, muchas empresas americanas cuentan con sus centros de manufactura en Asia, por el consabido ahorro en costes.

2009 deja como conclusiones los malos resultados de los países con calzado de mayor valor añadido, como Italia, y una pérdida de importaciones de China de la que se benefician los países vecinos, especialmente Vietnam, que ha crecido un 180% en los últimos cinco años. Este descenso de China se puede deber a un aumento de costes y regulaciones en un país que lucha por modernizarse.

En el calzado masculino no deportivo, las tendencias se repiten: Italia reduce en casi un tercio su valor mientras que continúa el ascenso de Vietnam a costa de China, de cuyo aumento de costes se beneficia especialmente Indonesia. Los otros dos países europeos de la lista, Eslovaquia y Rumanía, situados ambos en una gama media, también presentan resultados negativos, aunque Rumanía ha sabido mantenerse mejor.

- Volumen de importaciones de calzado masculino no deportivo (miles de pares)

	2005	2006	2007	2008	2009	08/09 %
1.China	239.976	253.009	251.278	220.035	202.151	-8,1%
2.Vietnam	6.685	7.819	8.433	7.483	8.291	10,8%
3.India	6.037	7.077	7.467	6.459	4.980	-22,9%
4.Indonesia	3.560	2.004	1.628	2.048	2.911	42,2%
5.Italia	7.017	6.271	4.966	3.666	2.870	-21,7%
6.R. Dominicana	3.131	2.961	3.743	3.397	2.578	-24,1%
7.México	3.285	3.268	2.798	2.371	2.351	-0,8%
8.Tailandia	3.656	3.225	2.867	2.019	1.654	-18,1%
9.Brazil	8.607	8.096	5.085	3.781	1.628	-57,0%
10.Taiwán	1.884	1.750	2.034	2.593	1.463	-43,6%
12.Eslovaquia	622	832	726	546	368	-32,6%
13.Rumanía	1.571	1.469	649	295	222	-24,9%
20.España	535	528	477	270	190	-29,5%

Fuente: US Trade Commission,

Empresas competidoras:

El mercado estadounidense de calzado masculino no deportivo destaca por su atomización en contraste con el calzado deportivo, donde las grandes marcas, como Nike, Adidas, Puma, Converse y Asics, se reparten el segmento y dejan poco espacio para marcas nuevas. Esta atomización de un mercado lejos de

la saturación (en el caso del calzado de confort), hace que empresas europeas con propuestas diferentes encuentren su hueco, aun cuando la crisis ha supuesto una menor apertura de los minoristas a marcas europeas nuevas.

Se detallan a continuación empresas con diferentes modelos de negocio y enfoques de producto y que pueden describir mejor el panorama competitivo en Estados Unidos.

Empresas estadounidenses:

- **Kenneth Cole:** el diseñador Kenneth Cole es uno de los nombres más reconocidos de la moda americana con su gama de productos para hombre y mujer, y un prestigio consolidado entre el consumidor medio. Con una gama de calzado masculino tanto formal como informal, Kenneth Cole, que compite en la gama media-alta, vende fundamentalmente a través de tiendas propias. Ante la crisis, la firma ha seguido la estrategia de dar mayor protagonismo a su línea Reaction, de precios más competitivos y fabricada en China, al contrario de algunos de sus zapatos de gama más alta, que todavía provienen de Italia. Cole, además, se esfuerza en comunicar su conciencia social y no descuida su tecnología, en este caso Silver Tech, que procura una manera de caminar más cómoda. Su facturación global en el año 2009 fue de 410 millones de dólares.
- **Cole Haan:** competidora directa de Kenneth Cole, su principal característica es ser una empresa propiedad del gigante Nike. Cole Haan, que también funciona a través de tiendas propias y multimarca, cuenta con la tecnología y diseño de Nike Air Max y supone el intento de Nike de entrar en el segmento del calzado de confort más clásico. Cole Haan facturó 118 millones de dólares en 2009 en EE. UU.
- **Aldo:** cadena de zapaterías canadiense que vende productos sólo de su propia marca, normalmente marca blanca de otros fabricantes. Aldo se sitúa en una gama media de precios con un compendio de tendencias de lo más destacado en Estados Unidos y cuenta con tiendas en las principales ciudades del país. Aldo facturó 32, 2 millones de dólares en Estados Unidos en 2009.
- **Wolverine:** grupo estadounidense de empresas de calzado fundado en 1959. Wolverine con su abanico de empresas de gama media y media-baja centradas en el calzado masculino informal (también náutico, deportivo y de montaña) es una apuesta segura del mercado americano y un buen ejemplo de diversificación no sólo de modelos sino también de gamas, lo que le permite abarcar a un público más amplio. Por facturación, Wolverine es la séptima empresa del mundo con mayor facturación mundial en el sector del calzado. Wolverine tuvo una facturación mundial de 1.101 millones de dólares en 2009.
- **Timberland:** un negocio basado principalmente en las botas de montaña que ha conocido una fuerte diversificación en los últimos años, no sólo al llegar al calzado informal y al deportivo sino también al diseñar confección. Timberland es la gran marca americana de botas, con unas ventas en el mundo de 974 mil millones de dólares, que la sitúan como la novena empresa del mundo con mayor facturación en el sector del calzado. Timberland centra sus esfuerzos en tecnología en materiales más ecológicos como el caso de la colección Earth-keep. Timberland facturó globalmente 1.285 millones de dólares en 2009.

Empresas europeas:

- **MBT:** marca suiza que se publicita como el anti-calzado, y representa el caso extremo del zapato que busca ante todo la comodidad y la salud del consumidor por encima de la moda y el diseño. Sus avances tecnológicos se centran en una suela ergonómica que tonifica los músculos y protege la espalda.
- **Mephisto:** empresa francesa que basa su mensaje en un zapato con las últimas tecnologías destinadas a la comodidad y la salud del consumidor. Situado en la gama más alta del calzado informal, Mephisto es un calzado hecho a mano en Francia, lo que le otorga un aura de calidad y prestigio que combina con las últimas tecnologías, como la tecnología soft-air, que reduce el impacto del zapato contra el suelo.
- **Geox:** Empresa italiana de 15 años de vida, Geox ha sido la gran innovación en el mercado del calzado en los últimos años, con su calzado que respira. Su diversificación le lleva a cubrir grandes segmentos del mercado; sin embargo, es en el calzado masculino informal donde Geox centra más su oferta. Geox, que en 2009 ha tenido una cifra de ventas en calzado de 766 millones de euros en todo el mundo, se ha consolidado como uno de los grandes éxitos del sector y como la empresa de calzado no deportivo de mayor facturación en el mundo. Su presencia en Estados Unidos es creciente.

- Zara/H&M: las dos mayores cadenas de moda del mundo con su pequeño espacio dedicado al calzado masculino suponen, no obstante, una amenaza para las marcas especializadas en calzado por su buena reputación calidad/precio, su omnipresencia y su prestigio de marcas que siguen las tendencias en moda.
- Ferragamo: Salvatore Ferragamo construyó su leyenda en Hollywood como el zapatero de las estrellas. Desde entonces el calzado made in Italy goza de un reconocido prestigio en EE. UU. Ferragamo, que sigue produciendo en Italia, centra su oferta ahora en el calzado masculino clásico de alta gama, fundamentalmente a través de grandes almacenes e incluso tiendas propias. Es de destacar que Ferragamo empieza a fabricar calzado informal.
- Por último, se hace necesaria la mención de empresas europeas del sector del lujo como Yves Saint Laurent, Prada o Louis Vuitton, cuyo calzado ocupa un espacio cada vez mayor en los grandes almacenes a través de sus corners propios, y que se benefician del prestigio de su marca para atraer a los consumidores. Estas marcas vienen optando por presentar un calzado con suela de goma, en contraste con las empresas más tradicionales del segmento, que prefieren la suela de cuero. Además, sus colecciones incluyen, cada vez más, modelos de calzado informal.

Canales de venta

Cadenas de zapaterías:

Todavía son el punto de venta favorito de los hombres. Las cadenas de zapaterías, por lo general locales, representan, si tienen una gama de producto media-alta, la mejor vía de entrada para las empresas españolas de calzado por su mayor apertura a las marcas nuevas y europeas. Sin embargo, debido a la crisis, estas tiendas han optado por reducir su selección de marcas. En este tipo de tiendas se pueden encontrar marcas como Camper o Pikolinos.

Grandes almacenes:

Se puede diferenciar entre el gran almacén popular como Kohl's o Sears y los grandes almacenes de precios más elevados. El calzado español sólo tendría cabida en estos últimos pero hay que subrayar la dificultad para entrar en este tipo de grandes almacenes, por sus mayores exigencias y su política restrictiva de entrada de marcas nuevas. Sin embargo, algunas marcas españolas como Magnanni han logrado entrar en establecimientos tan conocidos como Bloomingdale's o Bergdorf Goodman gracias a su reputación de calzado artesanal y a su diferente manera de presentarse: sólo se pueden comprar por encargo, lo que le permite estar en lo alto de la gama con precios que superan los 600\$.

PASOS PARA ENTRAR EN EL MERCADO DE EEUU

- Recogida de información, acudiendo a las instituciones al efecto.
- Contactos iniciales con el mercado:
 - Acudir primero a una feria del sector (como visitante). Aprovecharla para visitar grandes almacenes, tiendas especializadas...
 - Viaje de prospección, con el objeto de entrevistarse con intermediarios (representantes, distribuidores) y clientes potenciales.
- Negociación del contrato con el representante o importador-distribuidor:
 - Asesorarse para adaptarse a la legislación y usos de EEUU. Especialmente importante es informarse sobre el seguro de responsabilidad civil para hacer frente a pleitos inesperados.
 - Recordar la importancia de negociar las condiciones del contrato con exactitud (exclusividad, comisiones...)
- Comunicación continua con el mercado:
 - Participación en ferias con el representante o distribuidor.
 - Viajar a menudo al mercado, conocerlo a fondo.
 - Mantener comunicación constante con el representante o distribuidor y con los clientes.
 - Ser paciente y hacer un seguimiento de las oportunidades que se presentan.
- Apertura de tienda propia:
 - Un último paso es la implantación de la empresa en el país a través de sucursales y tiendas

propias. Es una opción ambiciosa por lo que la empresa ha de analizar si su producto es lo suficientemente exitoso y asimilado en EE. UU. como para poder hacer frente a los gastos de una tienda propia

FORMACIÓN DE PRECIOS

A continuación se examinan los factores que influyen en el paso del precio FOB al minorista, para tener una idea exacta del posicionamiento de precio en que se sitúa el producto de la firma colombiana:

Al precio F.O.B. se le añaden una serie de conceptos tales como:

- o Coste del flete.
- o Seguro de transporte.
- o Comisión del broker o agente de aduanas.
- o Arancel (incluido en los anexos de la nota para las partidas correspondientes).
- o Coste del depósito de aduanas.

Con todos estos conceptos se llega al precio landed (incluye arancel, transporte y seguro) que se incrementaría, en su caso, con el margen del intermediario y otros.

Finalmente se añadirían el margen del detallista y los impuestos estatales, obteniéndose el precio de venta al público.

El escandallo siguiente muestra el cálculo reseñado más arriba:

FACTOR DE COSTE	%	Con represen- tante	Con importador- distribuidor	Venta directa
PRECIO FOB		100	95 (1)	100
+ Seguro, flete y transporte	(2)	11	11	40
+ Broker y transporte (3)	1	1	0,9	1
+ Aduanas (4)	5,4	6	5,7	7,6
+ Depósito de aduanas	3	3	2,8	3
+ Otros gastos	1	1	0,9	1

= PRECIO "LANDED"		122	116,3	152,6
+ Margen Intermediario (5)	Varia	9,7	34,8	-----
+ Otros gastos de venta (6)	15	18,3	-----	-----
= PRECIO AL POR MAYOR		150	151,1	152,6
+ Margen Detallista	150	225	226,6	228,9
= PRECIO ANTES DE IMPUES- TOS		375	377,7	381,5
+ Impuestos sobre la venta (7)	8,3	31,1	31,3	31,6
= PRECIO DE VENTA AL PÚBLI- CO		406,1	409	413,1

- (1). El importador-distribuidor compra la mercancía al fabricantel con un descuento del 5%. A cambio, el fabricante recibe el total del importe en el momento de la venta, y se desentiende del resto del proceso de venta.
- (2) Se añade una cantidad fija que es mayor en el caso de venta directa (20%) porque no permite grupaje (venta a tiendas individuales). Generalmente el exportador envía la mercancía a través de un servicio de mensajería, por lo que el mayor coste se repercute en el seguro, flete y transporte.
- (3) Suele ser tarifa plana por factura.
- (4) Varía dependiendo del producto. Se ha aplicado un arancel medio del 5,4% al precio CIF.
- (5) Representante: 8% / Importador-distribuidor: 30%. El importador-distribuidor realiza los trámites aduaneros, compra y distribuye el producto, asumiendo e riesgo de la venta y cobro, por lo que el margen que se obtiene es mayor.
- (6) Incluye transporte, seguro interior, almacenaje y distribución.
- (7) El impuesto de venta varía por estado. Se aplica el de Nueva York (8,3%).

FERIAS, PUBLICACIONES, ASOCIACIONES

Ferias

Las principales ferias de calzado de este mercado son:

SOLE COMMERCE – NUEVA YORK (febrero y septiembre)

ENK International

Tel: +1 212 759 8055

Fax: +1 212 758 3403

Email: enkshows@enkshows.com

www.enktravel.com

WORLD SHOES + ACCESORIES – LAS VEGAS (febrero y agosto)

Tel: +1 949 851 84 51

Fax: +1 949 851 85 23

Email: exhibitor@wsashow.com

www.wsashow.com

FN PLATFORM- LAS VEGAS (febrero y agosto)

Tel: +1 818 593 50 00

Fax: +1 818 593 50 20

Email: info@fnplatform.com

www.fnplatform.com

FFANY – FOOTWEAR ASSOCIATION OF NEW YORK (febrero, junio, agosto y diciembre)

Tel: +1 212 751 64 22

Fax: +1 212 751 64 04

Email: info@ffany.org

www.ffany.org

Aparte de las anteriores, hay otra serie de ferias de menor importancia:

CHICAGO SHOE EXPO (enero, marzo, junio y septiembre)

Ediciones en enero, marzo, junio y septiembre.

E-mail: shoexpoamy@aol.com

www.chicagoshoeexpo.com

METROPOLITAN NEW YORK SHOE MARKET (enero y marzo)

E-mail: bootshoeny@aol.com

www.bootshoeny.com

TRANSIT (Los Ángeles) (marzo)

E-mail: attendeeservices@californiamarketcenter.com

www.californiamart.com/markets/transit.php

PUBLICACIONES PROFESIONALES DEL SECTOR

FOOTWEAR NEWS

Fairchild Publications

7 W 34th Street

New York, NY 10001

Tel: +1 212 630-4000

www.footwearnews.com

Publicación semanal sobre tendencias actuales y temas relacionados con la industria del cal-zado.

FOOTWEAR PLUS

225 W 34th Street

New York, NY 10122

Tel: +1 212 563-2742

Fax: +1 212 624-0888

www.footwearplusmagazine.com/

Publicación mensual sobre tendencias actuales.

SHOE STATS

American Apparel and Footwear Association

1601 N. Kent Street, Suite 1200

Arlington, VA 22209

Tel: +1 703 524-1864

Fax: +1 703 522-6741

www.apparelandfootwear.org

Publicación anual sobre estadísticas de la industria del calzado.

FOCUS ON SHOES

25924 Viana Avenue, Suite 19

Lomita, CA 90717

Tel: +1 310 784-0790

Fax: +1 310 202-6027

www.focusonshoes.com

Publicación bimensual para profesionales (compradores) del sector.

ASOCIACIONES

FOOTWEAR DISTRIBUTORS AND RETAILERS OF AMERICA (FDRA)

1319 F. Street

Washington, DC 20004

Tel: +1 202 737-5660

Fax: +1 202 638-2615

www.fdra.org

NATIONAL SHOE RETAILERS ASSOCIATION

7150 Columbia Gateway Drive

Suite G

Columbia, MD 21046-1151

Tel: +1 410 381-8282

Fax: +1 410 381-1167

www.nsra.org

THE AMERICAN APPAREL & FOOTWEAR ASSOCIATION (AAFA)

1601, N. Kent Street

Suite 1200

Arlington, VA 22209

Tel: +1 800 520 2262

Fax: +1 703 522 6741
www.apparelandfootwear.org

WORLD SHOE ASSOCIATION (WSA)
20281 SW Birch St., Suite 100
Newport Beach, CA 92660
Tel: +1 949 851 8451
Fax: +1 949 851 8523
www.wsashow.com

LEATHER INDUSTRIES OF AMERICA (LIA)
1000 Thomas Jefferson Street, NW, Suite 515
Washington, D.C. 20007
Tel: +1 202 342 8086
Fax: +1 202 342 9063
www.leatherusa.com

REGULACIÓN ADUANERA Y ARANCELES

El órgano federal encargado de la regulación aduanera es el US Customs Service, y entre las regulaciones aduaneras generales a destacar están:

- Documentación del envío-embarque: 19CFR141
- Inspección aduanera: 19CFR151
- Pago de los aranceles correspondientes: 19CFR159
- La factura comercial, que en calzado debe aportar la información adicional que se menciona en la página 32 de la nota y que se indica en 19CFR141.89.

El arancel puede consultarse en: <http://www.usitc.gov/tata/hts/bychapter/index.htm>, siendo el capítulo dedicado a calzado el 64, y aplicándose en el caso de España el arancel situado en la columna denominada "general". Dentro de todo el capítulo el arancel puede ser desde nulo hasta suponer un 48% del valor del bien

Anexo 3: USA: mercado calzado femenino

Datos

El tamaño del mercado se estima por el consumo aparente. Tanto para el estudio del consumo aparente, como para las importaciones, se han utilizado los datos de la U.S. Internacional Trade Comisión (www.usitc.gov) y del U.S. Census Bureau (www.census.gov).

Consumo calzado femenino en cantidades:

Mln/pares	2004	2005	2006	2007	2008
Producción	4,7	4,2	3,8	3,6	3,4
Importe	814,4	879,9	944,6	952,5	878,4

A continuación se muestra la evolución en millones de USD y de pares (datos en precios de mayoristas), del consumo aparente de calzado para mujer de la partida 6403 (Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural):

Unidad : miles Dólar USA (50 países) Importación Calzado					
Exportadores	Valor importada en 2005	Valor importada en 2006	Valor importada en 2007	Valor importada en 2008	Valor importada en 2009
'Mundo	12073619	12746851	12337985	11904324	9921119
'China	7888857	8482849	8137174	7977343	6875495
'Viet Nam	521725	710723	733681	764281	755392
'Italia	935209	936384	1016066	960088	646947
'Indonesia	429231	420911	339141	349727	350296
'Brasil	981284	842191	681253	451549	327934
'México	189064	202328	183995	191230	193907
'India	143651	161274	169525	198178	161744
'Tailandia	220508	232528	172425	178831	112983
'República Dominicana	69865	84780	95331	111742	104289
'España	152917	162577	171393	150624	93856
'Portugal	69598	55306	45813	37731	27072
'Rumania	53864	54146	38352	30445	25399
'Alemania	53558	39927	45516	34473	23698
'Israel	14623	19454	24655	26489	22872
'Canadá	47537	42554	37975	33916	20415
'Eslovaquia	31838	41908	33664	27665	20081
'Francia	23636	24075	23628	22942	16961
'Hong Kong (China)	26309	26235	43239	27973	14783
'Taipei Chino	25923	28469	167154	182904	12934
'El Salvador	7590	5545	10144	9961	10251
'Reino Unido	15133	15653	16300	15597	9237
'República de	34889	14288	18227	15396	8229

Corea					

Demanda

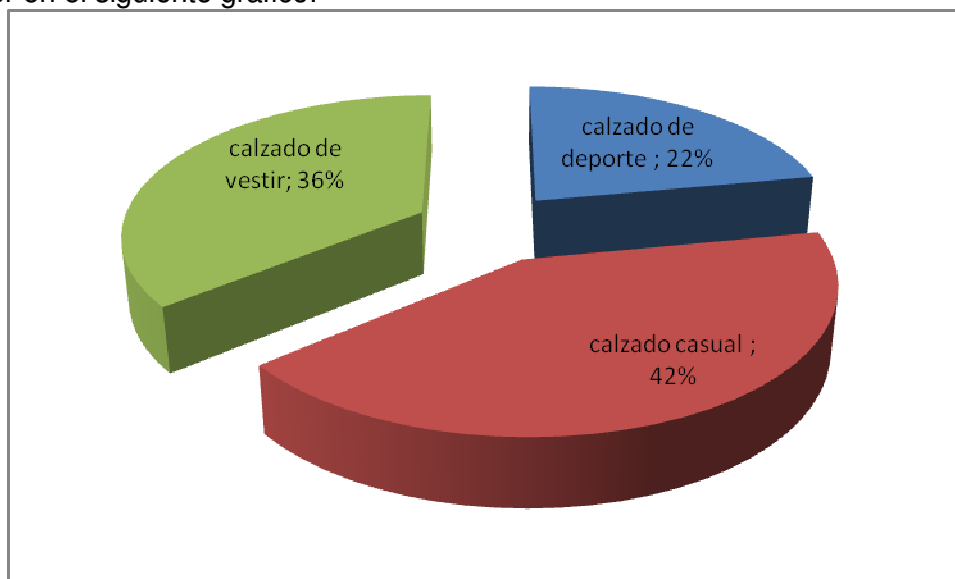
El mercado de calzado estadounidense es uno de los más avanzados en distribución y marketing del mundo. Además se trata de un mercado muy maduro y saturado y con una competencia fortísima.

El calzado, de hombre y de mujer con mayores ventas es el calzado deportivo, como muestra que las principales compañías por ventas en EEUU son, por este orden: Nike, Adidas y Puma. En cuanto al calzado de mujer, en el mercado estadounidense las empresas más importantes, ordenadas de mayor a menor volumen de ventas, son:

- Nine West Group Inc., fundada en 1977, comercializa marcas tales como Nine West, Easy Spirit, Bandolino, Enzo Angiolini y Calico. Comprada por Jones Apparel en 1999 es el líder en ventas en calzado femenino en EEUU, y su matriz registró unos ingresos brutos de 4,7 millardos de USD en 2006.
- Brown Shoe Company Inc., fundada en 1878 comercializa marcas como: Buster Brown, Naturalizer, Dr. Scholl's o LifeStride. En 2005 ha añadido otras marcas como Franco Sarto o Via Spiga. En 2006 registró unas ventas de 1,5 millardos de USD.
- The Stride Rite Corp., realiza todo tipo de calzado, en producto de mujer encontramos marcas como: Grasshoppers, Keds, Sperry TopSider o Stride Rite. En 2006 tuvo unos ingresos de 707 millones de USD.
- Kenneth Cole Productions Inc., fundada en 1982, su fundador, Kenneth Cole controla el 45% de la compañía, y con unos ingresos en 2006 de 492 millones de USD es una de las referencias del sector.

De acuerdo a una encuesta realizada por el U.S Department of Labor, el consumidor americano gasta una media anual de 329 USD en calzado. Esta cifra puede verse más desagregada en función del nivel de estudios, ingresos o área geográfica en la siguiente tabla:

Dentro del zapato para mujer la segmentación del mercado por producto (en términos de valor) se puede ver en el siguiente gráfico:



Fuente: NPD

Los segmentos más interesantes para el calzado colombiano serían: los Baby Boomers, la Generación X y el consumidor de lujo (aunque este, como se verá después, en menor medida). Son

los grupos que pueden acceder al producto más atractivo en este mercado, el calzado de gama media-alta y alto nivel, pues por debajo es imposible competir con el producto elaborado en Asia o Brasil. Los Baby Boomers son los 78,2 millones de americanos nacidos entre 1950 y 1968, suponen en torno al 30% de la población total pero realizan aproximadamente un 40% del gasto total según la U.S. Consumer Expenditure Survey. Es el segmento más numeroso y con mayor poder de compra, en 2007 se estima en 2,6 billones de USD y tienen unos ingresos medios por hogar de 57.946,5 USD. La Generación X comprende los 54 millones de personas nacidas entre 1969 y 1978, se caracterizan porque están en la fase más incipiente de sus carreras y tienen familias jóvenes. Aunque el grupo de Baby boomers sigue liderando el gasto total, el de la Generación X es mayor en desembolso por hogar. Les importa mucho la calidad, esto lleva a que muchos integrantes de la Generación X sean leales a las marcas con las que estén satisfechos.

Los consumidores de lujo son un grupo de consumidores con ingresos de más de 100.000 USD anuales. Aprecian la moda como necesaria, buscan productos exclusivos y de gran calidad. El 93% tienen más de 20 pares de zapatos. Este mercado de 25 millones de consumidores presenta un comportamiento mucho más estable que el resto, ya que acusa menos la coyuntura económica.

Estos tres grupos son el cliente idóneo por capacidad adquisitiva y también por cuestiones de gusto, pues son conscientes de qué es un producto europeo y el componente de calidad y diseño que conlleva. Sí es necesario potenciar y dar a conocer al posible cliente que se trata de un producto Made in Colombia, pues en muchas ocasiones el problema es que en este mercado el comprador potencial no identifica el origen del producto sólo con la marca.

GRUPOS DE PRECIO

1. Couture: Se trata de zapato de diseñadores realizados a medida para una clientela muy exclusiva y con un poder de adquisición muy alto. No se comercializan en tienda.
2. Designer: Esta categoría incluye calzado de diseñadores de prestigio reconocido. Precios por encima de los 200 USD.
3. Bridge-Better: Con un precio ligeramente inferior, calzado de diseño a precios más asequibles, entre 75-199 USD. En las tres categorías anteriores, las compañías compiten en diseño y calidad. Las categorías siguientes compiten por precio, generalmente a la baja:
4. Moderate: más asequible para el consumidor medio, normalmente de fabricantes estadounidenses. Precios entre 20-74 USD.
5. Budget-Popular: el segmento más bajo del mercado. Suele ser producción asiática o centro americana. con calidad media-baja, se vende a precios muy competitivos. Precios entre 1-19 USD.
6. Discount: en esta categoría se incluyen los saldos, precios de fábrica, liquidaciones y salidas de stock de temporadas anteriores. En general, todos aquellos productos que se venden en outlets (establecimiento comercial especializado en la venta de productos de marcas de renombre, ya sean defectuosos o sacados del catálogo más reciente del productor, a un precio inferior al habitual). Suponen reducciones de precios de entre el 40% y el 70% del original.

FERIAS

Las principales ferias de calzado de este mercado son:

SOLE COMMERCE (febrero y septiembre)

ENK International

Tel: +1 212 759 8055

Fax: +1 212 758 3403

Email: enkshows@enkshows.com

www.enktravel.com

WORLD SHOE ASSOCIATES (febrero y agosto)

Tel: +1 949 851 84 51

Fax: +1 949 851 85 23

Email: exhibitor@wsashow.com

www.wsashow.com

FFANY – FOOTWEAR ASSOCIATION OF NEW YORK (junio y diciembre)

Tel: +1 212 751 64 22

Fax: +1 212 751 64 04

Email: info@ffany.org

www.ffany.org

Aparte de las anteriores, existen otra serie de ferias de menor importancia:

CHICAGO SHOE EXPO

Ediciones en enero, marzo, junio y septiembre.

E-mail: shoeexpoamy@aol.com

www.chicagoshoeexpo.com

METROPOLITAN NEW YORK SHOE MARKET

Ediciones en enero y marzo.

SHOE MARKET OF THE AMERICAS-SMOTA (Miami)

Ediciones en marzo, junio y septiembre.

E-mail: info@smota.com

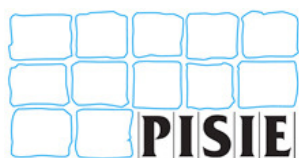
www.smota.com

TRANSIT (Los Ángeles)

Edición en marzo.

E-mail: attendeeservices@californiamarketcenter.com

www.californiamart.com/markets/transit.php



Revisado: jueves, 03 de febrero de 2011

Grupo Ocampo

EXPORT CHECK-UP	2
Situación Resumida	15
ANÁLISIS FODA	18
PLAN DE ACCIÓN PARA EL MERCADO EXTERIOR	19
COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO	19
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	20
LA CALIDAD DE LA PROMOCIÓN	21
GESTIÓN DEL MERCADO	22
ADMINISTRACIÓN EXPORTACIONES	24
INGENIERÍA DE LA EXPORTACIÓN	25
COMENTARIOS	26
Anexo 1:	27
Condiciones para exportar	27
EXIGENCIAS BÁSICAS DEL MERCADO	27
ERRORES A EVITAR	27
Herramientas de marketing para exportar	27
Producto de exportación	28
Determinación del costo y del precio	28
Elaborando una oferta	28
Promoción	29
Anexo 2: USA: mercado calzado femenino	30
Datos	30
Demanda	31
FORMACIÓN DE PRECIOS	32
GRUPOS DE PRECIO	33
PASOS PARA ENTRAR EN EL MERCADO DE EEUU	34
Factores estructurales a tener en cuenta por el exportador	34
FERIAS, PUBLICACIONES, ASOCIACIONES	35
REGULACIÓN ADUANERA Y ARANCELES	37

EXPORT CHECK-UP

El export check-up tiene como base un cuadro de preguntas.

La metodología tiene el propósito de:

- a) hacer reflexionar al empresario sobre las posibles carencias que reducen la propia competitividad en los mercados exteriores.**
- b) motivar al empresario a trazar un plan de acción en función de las eventuales “correcciones de ruta” para aportar al propio plan de internacionalización.**

Si la empresa ha comenzado a exportar hace poco tiempo, servirá como lista de “pasos a seguir”.

Si ya ha adquirido una cierta experiencia, servirá justamente como un chequeo.

El export check-up comprende seis secciones.

- **1a sección: Competitividad del producto.**
- **2a sección: Calidad de gestión de la información.**
- **3a sección: Comunicación y promoción.**
- **4a sección: Gestión del mercado exterior.**
- **5a sección: Administración interna de las exportaciones**
- **6a sección: Ingeniería de precios.**

Criterio de puntaje

Para cada pregunta, asignaremos el siguiente puntaje:

- **0 : si no hace lo que sirve para exportar;**
- **1 : si hace parcialmente lo que sirve para exportar;**
- **2 : si realmente hace el 100% de lo que sirve para exportar.**

La asignación de un puntaje tiene solamente el significado de “cuantificar” para cada sección, cuál es el margen entre la situación ideal (puntaje total) y la real.

Lo importante es la compilación sucesiva del “plan de acción” que representará un listado de posibles medidas a tomar para mejorar la forma de gestionar la internacionalización.

EXPORT CHECK-UP

EMPRESA

JCT Empresarial S.A. (Grupo Ocampo) Cali

REFERENTE EN LA EMPRESA DEL PROYECTO PROEXPORTADOR

Catherine Ocampo (Sub gerente)

www.calzadorigone.com – servicioalcliente@calzadorigone.com

FECHA DE ELABORACION DEL EXPORT CHECK-UP 04/11/2010

1a Sección: Competitividad del producto

El producto está en la base del proceso de internacionalización¹.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la capacidad de internacionalizarse;
- el nivel de calidad del producto;
- la atención por la actualización tecnológica;
- la preocupación que se debe tener en definir las ventajas competitivas válidas para el exterior.

Preguntas

1) Consideras actualizados los procesos productivos que utilizas?

0	1	2

2) Los procesos de cada sector de la empresa (proyecto, producción, logística, apoyo) son definidos de modo sistemático a través de un manual de calidad?

0	1	2

3) Tu empresa está certificada según las normas Iso?

0	1	2 ²

4) Tus productos tienen características de exclusividad respecto a los productos de la competencia? (son fácilmente imitables?)

0	1	2

5) Tus productos se venden por la imagen?

¹ ¿Cuál es la ventaja/s competitiva/s que han hecho que mi producto triunfe a nivel nacional? ¿Es transferible y replicable dicha ventaja a otros mercados y países? ¿En cuáles? ¿Es relevante dicha ventaja en estos mercados y países?

² La empresa ha sido certificada, pero no ha renovado la certificación. La razón de la no renovación de la certificación se debe a una revisión temporal que el coste no se justifica por los beneficios. Así que la compañía es capaz de satisfacer los requisitos de la ISO 9000 de protocolo, es para actualizar la certificación. En la actualidad, el nivel tecnológico es una especie de certificado.

0	1	2

6) Tienes un método para medir el grado de satisfacción de tus clientes?

0	1	2

7) Entiendes que la amplitud de gama de tus productos logra cubrir las exigencias del mercado?

0	1	2

8) Tus productos presentan beneficios y ventajas evidentes?

0	1	2

9) Existen restricciones de exportación por la patente o la marca?

0	1	2

10) Tus proveedores son competitivos por entregas, precios, calidad?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo

_____ 12/ 20

2a Sección: Calidad de gestión de la información

La calidad y velocidad de la información crean una base importante para las decisiones estratégicas.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- actualización de la información que es importante manejar en la oficina de exportación;
- conocimiento de una amplia gama de fuentes de información;
- conocimiento de las barreras que la empresa deberá enfrentar para exportar;
- las posibilidades de reducir costos para el importador con una formulación más sistemática de la exportación;
- la importancia del monitoreo del mercado a través de un sistema de información.

Preguntas

- 1) Cuando realizas la primer exportación a un mercado nuevo sabes en cuál clasificación arancelaria se encuadrará tu producto en el país importador?

0	1	2

- 2) Conoces el tipo de contratos a utilizar según el país donde prevés exportar?

0	1	2

- 3) Tu sistema informativo de marketing provee información veloz con respecto a los clientes, la competencia, el desarrollo de mercados, los cambios en la legislación, las nuevas oportunidades de negocios?

0	1	2

- 4) Sabes el tipo de información que podrías obtener contactando entes como PROEXPORT ACICAM ?

0	1	2

- 5) Estás seguro de poder utilizar tu marca en el exterior sin chocar con la cultura local o provocar una controversia jurídica?

0	1	2

- 6) Estás informado trimestralmente sobre la actividad de promoción exterior realizada por los entes de apoyo a la exportación?

0	1	2

- 7) Sabes como utilizar los mecanismos de los acuerdos internacionales para reducir costos de importación para tu importador?

0	1	2

- 8) Conoces la estructura de costos de importación y de comercialización en el país al cual exportas?

0	1	2

- 9) Conoces cuáles son los 10 primeros mercados en el mundo por volumen de negocios para productos similares a los tuyos?

0	1	2

- 10) Logras monitorear tu competencia local en los mercados exteriores?

0	1	2

- 11) Adaptas los argumentos de venta en base al mercado donde vendes?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje total : _____ 15/22

3a Sección: Calidad de la promoción

La promoción es un instrumento a través del cual el público y los consumidores conocen tu empresa. Es necesario cuidar la imagen que transmites.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la importancia de la calificación de los canales de venta;
- el nivel de preparación de participación en las ferias;
- la importancia de las diferencias culturales.

Preguntas:

1) Tu organización de venta en los mercados es realmente calificada para promover con eficacia la imagen de la empresa que deseas transmitir?

0	1	2

2) Antes de participar por primera vez en una feria como expositor, es habitual que la visites o evalúes información de ediciones precedentes de la feria?

0	1	2

3) Verificas la utilidad concreta de los instrumentos de promoción utilizados en los diferentes mercados (catálogos, ferias, internet, etc.)?

0	1	2

4) Tienes un plan de promoción bien definido para tus principales mercados para llevar a cabo junto a tu partner?

0	1 ³	2

5) Tu listado de precios ha sido elaborado en función de una “ingeniería de precios” considerando la utilización de acuerdos internacionales, aranceles diferentes, logística, segmentos de mercado, etc.)?

0	1	2

6) Un potencial cliente recibiendo tu catálogo (o examinando tu página web), encuentra las respuestas a las siguientes preguntas: ¿cuáles son las ventajas que tú ofreces, quién eres, qué produces, cómo las produces, cuáles son las aplicaciones de tu producto/servicio, como logras diferenciarte de la competencia, cuáles son tus referencias?

0	1	2 ⁴

³ La compañía ha organizado un plan en promedio debido a que (1) tiene una canasta de referencia de los clientes sobre la base de contactos personales y la historia de ventas (2) no tiene un plan para adquirir nuevos mercados potenciales en áreas que no conoce o no cubiertos por los contactos personales

7) En los mercados en los que estás presente, realizas la búsqueda, el registro y el monitoreo de la marca?

0	1	2

8) El estudio de las diferencias culturales forma parte de tu plan de comunicación y promoción?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo -----11/16

⁴ Hay una página web <http://www.calzadorigone.com/> organizado con toda la información necesaria. Puede ser que no es exactamente hasta la fecha, en este caso, debe actualizarlo.

4a Sección: Gestión del mercado

La participación en el mercado está determinada por una serie de factores, como: agresividad y profesionalidad en la promoción realizada, tipo de partner seleccionado, los clientes a los que vendes, conocimiento de las “reglas del juego”, más allá obviamente del hecho de tener un producto competitivo.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la selección de los mercados de acuerdo con los estudios realizados;
- las diversas opciones de formas de ingreso al mercado;
- la importancia de operar con partners seleccionados sobre la base de un perfil bien definido.

- 1) Los mercados a los que exportas fueron seleccionados en base a los estudios realizados (o en base a un pedido casual de uno o varios compradores)?

0	1 ⁵	2

- 2) Existen opciones mejores a tu actual partner para vender tu producto, defender tu imagen y ofrecer el mejor servicio al cliente final?

0	1	2

- 3) Los precios son determinados en base a la información de mercado y son diferenciados mercado por mercado?

0	1	2

- 4) La forma de entrada a los mercados (agente, distribuidor, internet, etc.) es la más remunerativa para tu empresa?

0	1	2

- 5) En los primeros cinco mercados por importancia para tu empresa, logras elaborar junto al partner un plan de trabajo anual?

0	1	2

- 6) Logras monitorear la acción de la competencia externa en los mercados a través de tu sistema informativo de marketing?

0	1	2

⁵ La compañía tiene una posición media respecto al mercado para las exportaciones: (1) tiene una canasta de referencia de los clientes sobre la base de contactos personales y la historia de ventas (2) no tiene un plan para adquirir nuevos mercados potenciales en áreas que no conoce o no cubiertos por los contactos personales

7) Tu presencia en los mercados, en función de tu capacidad exportadora, te asegura el máximo de cobertura geográfica, de gama de productos y de segmentos de mercado?

0	1	2

8 Tienes un adecuado programa de formación periódica para tu red de ventas?

0	1	2

9) Logras visitar tus principales clientes asegurándote el servicio prestado por tu red de ventas en el exterior?

0	1	2

10) Has verificado si el producto que exportas es realmente adaptado al segmento de mercado donde vendes?

0	1	2

11) Has verificado si puedes aprovechar las sinergias con empresas que tienen productos/servicios complementarios a los tuyos?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo ----- 7/22

5a. sección: Administración interna de las exportaciones

La base efectiva del éxito en el desarrollo internacional de una empresa, está en la calidad de sus dirigentes, en la integración de los diversos sectores de la empresa, en la capacidad de organización y por último en el uso de adecuados instrumentos administrativos para la exportación.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la importancia de la integración entre los varios sectores de la empresa en cuanto la actividad de exportación implica a toda la empresa y no solo a la oficina de exportación;
- la posibilidad de diversificar los canales de venta a través de otras estructuras externas a la oficina de exportación;
- la atención para reducir riesgos a través de instrumentos legales;
- la importancia de cumplir constantemente un monitoreo de los mercados y la rentabilidad.

Preguntas

1) Existe en la empresa una oficina de exportación adecuada a las necesidades de internacionalización de la empresa?

0	1	2

2) Tienes un control de los resultados de los presupuestos (los más importantes) cuando estos no se concretizan en pedidos?

0	1	2

3) La cultura exportadora está suficientemente difundida al interior de la empresa? (Todas las áreas de la empresa deben ser sensibilizadas sobre las tareas que competen a cada uno para alcanzar el éxito en la exportación).

0	1	2

4) Has participado en los últimos seis meses de cursos de formación en temáticas de exportación?

0	1	2

5) Verificas la factibilidad de diversificar tu gestión exportadora a través del uso de servicios de trading, consorcios de exportación, Oficinas de compras ("buyer office" de empresas extranjeras)?

0	1	2

6) Realizas al menos cada semestre un análisis de la rentabilidad del mercado, segmento de mercado, cliente, línea de productos exportados?

0	1	2

7) Los contactos con los clientes realizados por otros sectores de tu empresa son siempre filtrados por la oficina de exportación?

0	1	2

8) Te tutelas del riesgo de falta de pago utilizando formas de pago como por ejemplo créditos documentarios o garantías o seguros de créditos?

0	1	2

9) Tienes un completo conocimiento de los riesgos y de los costos derivados de la elección del canal de venta?

0	1	2

10) Tienes contratos regulares con tus *partners* comerciales que te garanticen un mínimo de protección legal?

0	1	2

11) Para monitorear y mejorar tu presencia en los mercados, evalúas la posibilidad de constituir localmente sociedades participadas, oficinas de representación o realizar acuerdos de colaboración con sociedades locales?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo 10/22.

6a sección: Ingeniería de precios

Para mejorar la competitividad en el mercado exterior, debemos utilizar necesariamente los medios que nos permiten reducir los costos, de ser más eficientes, de obtener información veloz sobre la posibilidad concreta de negocios, tener una presencia efectiva en el mercado y no depender únicamente de nuestro partner comercial para la información de mercado.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

Uso de instrumentos que garanticen mayor competitividad a la empresa en el proceso de transferencia del producto al cliente final

Preguntas

1) Evalúas, antes de preparar el presupuesto, cuál es la estructura de costos de importación en el país de tu interés?

0	1	2

2) Verificas si utilizando depósitos aduaneros o zonas francas, puedes reducir los costos a tu importador?

0	1	2

3) Analizas según el mercado, cuáles son los Incoterms más convenientes para obtener más competitividad?

0	1	2

4) Has verificado si aportando algunas modificaciones a tu producto, este puede encuadrarse en una nueva clasificación arancelaria que permita reducir los costos de importación?

0	1	2

5) Has verificado si puedes reducir los costos de logística, contactando expertos en logística internacional?

0	1	2

6) Has verificado si tu importador está bien preparado sobre los procedimientos administrativos para importar? (además de saber vender tu producto...)

0	1	2

7) Has verificado si cambiando la modalidad de ingreso al mercado, puedes obtener mayor rentabilidad?

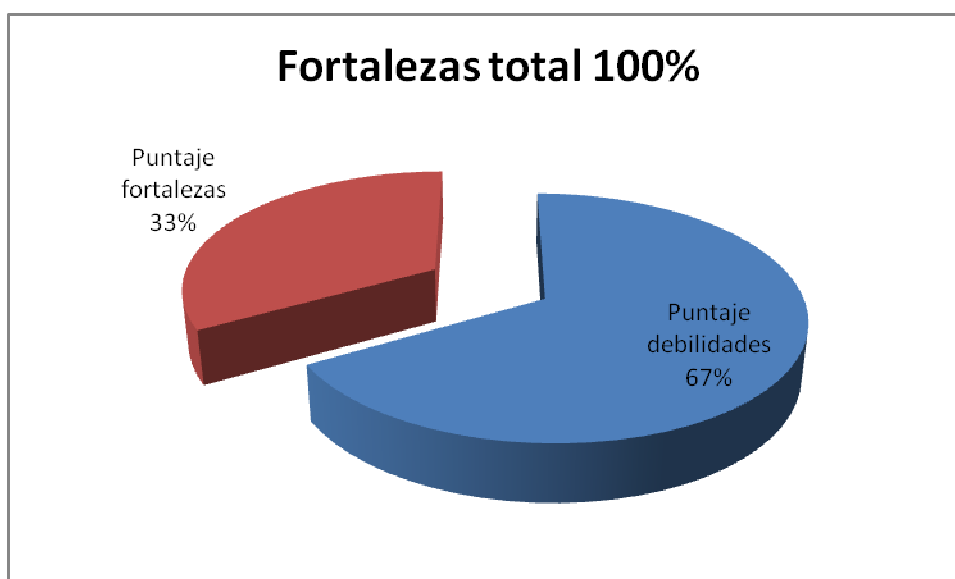
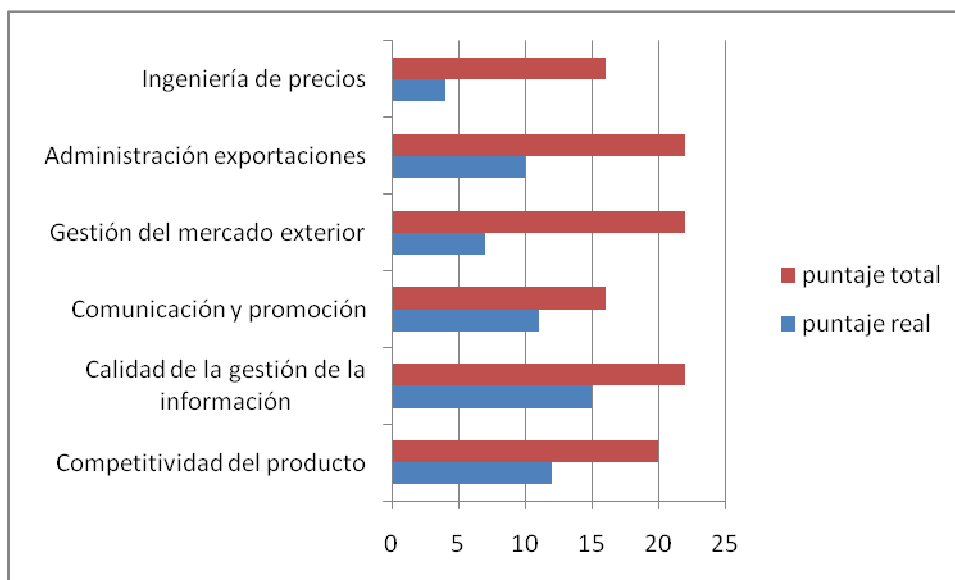
0	1	2

8) Utilizas los eventuales incentivos y financiamientos a la exportación (ver por ejemplo, leyes de apoyo a la internacionalización)?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo -----4/16

Situación Resumida



1a sección: Competitividad del producto.....		12/20
2a sección: Calidad de la gestión de la información	15/22	
3a sección: Comunicación y promoción.....	11/16	
4a sección: Gestión del mercado exterior.....	7/22	
5a sección: Administración exportaciones.....	10/22	
6a sección: Ingeniería de precios.....	4/16	
■ Total:	59/118	

Comentarios:

Información general

La fábrica funciona desde hace 35 años y es completamente de gestión familiar. La producción se basa en artículos de mujer (sandalias, zapatos, botas) con una capacidad productiva de aproximadamente 400 pares al día de los cuales el 15% es destinado a la exportación (Ecuador, Chile, Perú, Puerto Rico y Venezuela), el restante 85% es destinado a los negocios gestionados en forma propia y a clientes colombianos. Vende con marca propia “Josh” y está bien posicionada en el mercado. En forma irregular producen para la marca colombiana *Bosi* y desde hace ocho años producen para Colombia el calzado de marca “Hush Puppies”. La empresa tiene aproximadamente 70 dependientes entre la fábrica y las oficinas.

No dispone de una oficina de exportación pero la actividad es realizada a través de las ferias colombianas y las relaciones con los clientes extranjeros son gestionados directamente por la subgerente. Buen conocimiento del mercado y de las tendencias gracias también a frecuentes viajes a Europa por parte de la propiedad.

Tecnología

Buena mecanización en lo que respecta a las varias fases de elaboración, la empresa dispone también de una sección para la producción de suelas en material neolite que consiente una cierta autonomía y flexibilidad. Existe una oficina de modelización equipada con CAD-CAM y máquina para el corte automático de los materiales. No presenta una oficina para el control de calidad, dicha tarea es realizada por el personal a cargo del empaquetamiento del producto final.

Gestión

La entera gestión de la empresa corresponde a la propiedad que se avala de cuadros intermedios para la normal actividad productiva.

Especializaciones: La empresa se avala de una oficina de modelización bien equipada y funcional. No existen cuadros intermedios con tareas específicas, de todos modos el personal está suficientemente preparado.

Administración financiera: Enteramente de competencia de la propiedad que opera con medios propios.

Calidad: A pesar de no existir una oficina dedicada, el producto se presenta de buena fabricación gracias a la suficiente preparación de los trabajadores.

Producto: El producto está constituido por artículos de mujer, sandalias, zapatos y botas. El cuero es mayormente importado de Chile por una cuestión de calidad, mientras que la mayor parte de las suelas se producen autónomamente. La oficina de modelización trabaja propiamente para este propósito y no solo desde un punto de vista estilístico, de hecho los artículos son copias de productos de tendencia tomados de revistas o de la web. Los precios medios de venta son aproximadamente \$ 25 F.O.B. para las sandalias, \$ 30 F.O.B. para los zapatos y \$ 40 F.O.B. para las botas. Se solicitó la realización de una sandalia de mujer con suela de fibra vegetal que ha sido realizada con buena elaboración (ver foto) para un testeo a nivel europeo.

Fortaleza: La producción de calzado de mujer consiente una mayor aproximación al mercado de exportación.

Debilidad: La copia de artículos de tendencia es penalizada a nivel de exportaciones por la competitividad de precios asiáticos y brasileros.

Riesgos: Reducción o falta de ventas.

Oportunidad: La gran oportunidad es la realización de una línea de mujer original con contenidos autóctonos y/o precolombianos seguramente de agrado para el mercado de Europa y USA, quizás menos a nivel de Sudamérica pero de seguro impacto en los otros mercados.

Sandalia realizada para sondeo



ANALISIS FODA

Resumen

Resumen de las características principales que se obtienen de una crasi de la información durante las reuniones y el punto de vista del analista

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
Focalización sobre la tipología productiva más prometedora (mujer)	Precios elevados	Contracción progresiva de los volúmenes de venta	Desarrollo nueva línea de productos (contenido "étnico")

Visión general de los elementos FODA

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
satisfacción de los clientes	Baja calidad para la exportación		Adecuación a los estándares productivos
Amplitud de gama mujer	Productos con poca personalidad y copia de produco existentes	Incertidumbre de utilización la marca en el exterior	Estudio de mercados exteriores: productos a contenido étnico
Propiedad de la marca	Escasa cultura exportadora	Una gran cantidad de competitividad de los precios	Participación a las ferias internacionales
conocimiento de la clasificación del producto	Escasa integración de cluster	Falta de cluster: difícil identificar los materiales de moda	Creación de una red de venta
Actitud hacia las actividades de información sobre el mercado de exportación	Poca flexibilidad para la Innovación de producto para la exportación	Contracción de ventas	Utilizar las metodologías aprendidas durante el período experimental de ventas en el mercado latino americano para expandir las ventas
Capacidad de análisis de la rentabilidad del mercado	Riesgo de pago	Exposición al riesgo financiero	creación de una verdadera y propia oficina de exportación

PLAN DE ACCION PARA EL MERCADO EXTERIOR

Plan de acción:

COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO

Posibles intervenciones en temas como:

- CERTIFICACIÓN
- CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO
- MATERIAS PRIMAS / COMPONENTES
- REGISTRO DE LA MARCA Y PATENTE

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Certificación iso	No completada ⁶	Finalizarla	1 año	Propiedad
Mejorar las características del producto ⁷	El producto resulta ser copia de productos existentes.	Estudio y desarrollo de nuevos productos	6 meses	Propiedad y oficina diseño
Mejorar las materias primas y sus componentes	Los materiales son de producción estándar	Estudio de nuevos materiales y componentes	6 meses	Propiedad y oficina diseño
Estudio de marca	Incertidumbre de utilización la marca en el exterior (europa/usa)	Investigación para un eventual registro de marca	6 meses	Propiedad

⁶ Para completar la certificación debe ser renovada adhesión al protocolo ISO, pagar el precio requerido por el paso de una "auditoría".

⁷ Principales componentes: (1) El corte: (1.1) las características de la piel: es de calidad suficiente cueros, curtidos y en cuanto al espesor, pero de mala calidad y no muy característico de acabado. En este sentido, y sólo a modo de ejemplo, se puede sugerir (como se indica verbalmente en las reuniones) para contactar con la curtiembre "Grisetti Asunción-Paraguay". (1.2) Características del tejido: se debe buscar una amplia variedad de tejidos en diferentes diseños y colores. (2) Hormas, suelas, tacones para renovar las colecciones (por ejemplo, de acuerdo a las direcciones que toma formas nuevas y suelas y tacones para ser producido en relación con los productos seleccionados: Sandalia Mujer, Calzado Cerrado Mujer, Bota Mujer)

Plan de acción:**GESTION DE LA INFORMACIÓN**

Posibles intervenciones en temas como:

- ESTUDIOS DE MERCADO

- ACUERDOS MULTILATERALES

- FUENTES DE INFORMACIÓN

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Atento estudio de mercado de EEUU ⁸⁹ , (ver Anexo 1)	Conocimiento más profundo de los mercados exteriores y de la competencia	Estudios de los mercados exteriores	6/7 meses	Gerente
Búsqueda de partner ¹⁰	Ausencia de acuerdos con partners exteriores	Estudio, individuación de posibles partners para acuerdos multilaterales	6/7 meses	Gerente
Adquisición de información de mercado	Información escasa del mercado internacional	Adquirir mayor información también a través de los acuerdos multilaterales	6/7 meses	Gerente

⁸ El criterio principal que guíe las opciones de intervención sobre los mercados internacionales debe ser muy simple y pragmático, por lo tanto el objetivo principal es aquel de seleccionar con prioridad los mercados que demuestran una mayor propensión al consumo y una propensión escasa a la producción y que no erigen barreras arancelarias a las importaciones.

⁹ Consulte las oportunidades mencionadas en el análisis Foda

¹⁰ El objetivo es encontrar primero un socio en los países de destino seleccionado, para que pueda ayudar a mantener una investigación de campo.

Plan de acción:**LA CALIDAD DE LA PROMOCIÓN**

Posibles intervenciones en temas como:

- SELECCIÓN DE FERIAS.
- VERIFICACIÓN DE CATÁLOGOS Y SITIOS WEB..
- ELABORACION DE LISTADOS DE PRECIOS.
- GESTION DE LA PROMOCION CON EL PARTNER.
- FORMACION DE LA RED DE VENTA..

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Selección de ferias internacionales	Ausencia en ferias internacionales	Individuación de las ferias internacionales adaptadas a los productos (usa y ue)	1 año	Gerente
Adecuación de catálogos y sitio web	Poca internacionalidad	Mejoramiento de catálogos y web con imágenes internacionales	1 año	Gerente con, eventualmente, agencia especializada
Ingeniería de precios de exportación	Conocimiento incompleto sobre los precios de exportación de la competencia	A continuación estudio de mercado, realizar un listado precios de exportación adecuado al o los países examinados	1 año	Gerente, sección diseño
Sell in – sell out	No partners comerciales	Individuación de los partners y consecuente convocatoria en acción de soporte a la marca y producto	1 año	Gerente
Formación red de venta	Ausencia de una verdadera y propia oficina de exportación	Creación de una red de venta de exportación con relativa formación para tratativa de las exportaciones	1 año	Gerente

Plan de acción
GESTION DEL MERCADO

Posibles intervenciones en problemáticas tipo:

- GESTION DE LOS CLIENTES.
- SELECCION DE LOS MERCADOS.
- CRITERIOS PARA LA ELABORACION DE PRECIOS.
- APOYO PROMOCIONAL A LA RED DE VENTA.
- CONTRATOS.

1° Ano				
Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Gestión clientes	Organizar un sistema de información para conocer la evolución de las propias ventas	Asignar una tarea de verificación constante de lo vendido al cliente final en relación a lo entregado a los detallistas o distribuidores	1 año	Propiedad
Selección de mercados en base a la receptividad	En base a la tipología de producto	Verificar los países que consumen más y producen menos	1 año	Propiedad
Elaboración de precios	Carencia de ingeniería de precios	Atenta evaluación de los precios y comparación con los competidores	6 meses	Propiedad
Promoción	Material de vitrina mejorable	Realización de catálogos y afiches promocionales que indiquen las principales características competitivas del producto.	1 año	Propiedad
Producto	Adecuación del estilo	Identificación de líneas originales y propias	6 meses	Propiedad + sección diseño
contratos	Falta de un protocolo contractual ¹¹	Formación de administración de ventas internacionales	1 mes	Propiedad

(Ver Anexo 1 y 2)

¹¹ Adoptar un protocolo/formato de contrato para las ventas a la exportación

Plan de acción
GESTION DEL MERCADO

2° y 3° Ano				
Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Estudio del feedback de las ventas	Verificar logro de objetivos incremento de las ventas	Actualizar modelos	6 meses	Propiedad
Verificar posible expansión mercados		Utilizar las metodologías aprendidas durante el período experimental de ventas en el mercado latino americano para expandir las ventas ¹²	6 meses	Propiedad
Actualización de los precios. Elaboración de los precios.		Atenta evaluación de los precios y comparación con los competidores	6 meses	Propiedad
Promoción		Actualización de catálogos y otras actividades promocionales	6 meses	Propiedad
Producto	Tener en cuenta el feedback recibido de los clientes	Actualización de productos	3 meses	Propiedad + sección diseño

(Ver Anexo 1 y 2)

¹² La sugerencia es ampliar las exportaciones a otros países más competitivos (EEUU, Europa) que los actualmente en la canasta clientes (Venezuela, Ecuador, Puerto Rico, Perú y Chile). Esta experiencia puede dar lugar a una metodología personal para el "management".

Plan de acción**ADMINISTRACIÓN EXPORTACIONES**

Posibles intervenciones en problemáticas tipo:

- PARTICIPACION EN JORNADAS INFORMATIVAS Y CURSOS.
- MONITOREO DE LOS CLIENTES.
- VINCULO CON LOS PROVEEDORES.
- ANALISIS DE RIESGO.

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Informativas y cursos	Adquirir información sobre normativa exportadora	Participar a cursos y seminarios sobre temáticas exportadoras y su normativa	6 meses	Gerente
Feedback clientes	Información sobre y desde los clientes	Constante contacto con clientes exteriores para monitoreo del mercado	Constante	Gerente
Evaluación proveedores	Mejorar los vínculos	Instaurar vínculo de colaboración para el logro de materiales de buen nivel	6 meses	Gerente
Análisis de riesgo	Riesgo mercado y proveedores	Atento análisis de los mercados para entender la evolución, análisis de los proveedores para evaluación de la responsabilidad	6 meses	Gerente

(Ver Anexo 1 y 2)

Plan de acción

INGENIERIA DE LA EXPORTACIÓN

posibles intervenciones en problemáticas tipo:

- EMBALAJE
- LOGISTICA

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Embalajes	Adecuación para exportar	Mejoramiento de los embalajes con el fin de preservar de daños el contenido considerando la imagen del mismo	3 meses	Gerente
Logística	Expedición mercadería	Individuación de los mejores despachantes por relación calidad/precio y eficiencia para poder eventualmente ofrecer precios cif	3 meses	Gerente

(Ver Anexo 1 y 2)

COMENTARIOS

- i) Selección del producto:
- Fueron identificados 3 tipos de calzado que podrían ser internacionalizados:
 - Sandalia mujer
 - Calzado mujer cerrado
 - Bota de mujer
- ii) Precio medio de venta al detallista propuesto por el fabricante es de aproximadamente usd 40,00 F.O.B. para las botas, de usd 30 FOB para el calzado cerrado y usd 25 FOB para las sandalias.
- iii) El check up indica un puntaje de 59 puntos sobre 118, el 49% sobre el puntaje óptimo. El objetivo de ampliar las exportaciones implica el logro de un puntaje superior al 50% sobre el puntaje óptimo. Para lograr este objetivo será necesario intervenir para mejorar algunos aspectos del componente estilístico.
- iv) Después del primer año de actividad, al completar las acciones desarrolladas según las indicaciones de los cuadros arriba mencionados (competitividad y originalidad del producto, gestión de la información, calidad de la información, gestión de mercado) se podrá seguramente afrontar el argumento exportador en manera adecuada.
- v) Una particular atención debe ser dedicada al problema estilístico del producto y a la ingeniería de los costos para el logro del precio óptimo de venta para la exportación global, en caso contrario sin producto original, como se evidencia de la siguiente tabla, resulta difícil una buena competitividad a nivel internacional.

Productos	Propuesta Grupo Ocampo	China	Brasil	Vietnam
Sandalia mujer	\$ 25,00 FOB	\$ 6,00 / 15,00 FOB	\$ 12,00 / 18,00 FOB	\$ 12,00 FOB
Calzado mujer	\$ 30,00 FOB	\$ 15,00 / 20,00 FOB	\$18,00 / 22,00 FOB	\$ 18,00 FOB
Bota mujer	\$ 40,00 FOB	\$ 25,00 /30,00 FOB	\$ 25,00 / 35,00 FOB	\$ 30,00 FOB

Anexo 1: Condiciones para exportar

EXIGENCIAS BÁSICAS DEL MERCADO

- Conocer el mercado y sus costumbres.
- Conocer las características de los clientes potenciales.
- Fuerte orientación de marketing.
- Adaptación del producto al mercado objetivo. Este punto ha sido muy destacado por profesionales del sector, recomendándose al exportador que incluso esté dispuesto a realizar cambios en su producto para adaptarlo al gusto local si fuera necesario.
- Cuidar la calidad del producto.
- Importancia del servicio: entregas puntuales, buen servicio de devoluciones...
- Dar precios en términos landed: incluyendo arancel, transporte y seguro.
- Cuidar el diseño y la innovación continua, algo obvio en un mercado tan competitivo y saturado como éste.

ERRORES A EVITAR

- No investigar las necesidades y preferencias del consumidor.
- Pensar que lo que funciona en Colombia también lo hace en el mercado objetivo.
- Fijación inadecuada de precios.
- No presentar colecciones a tiempo.
- Falta de apoyo a las ventas.
- Problemas en calidad.
- Exponer en ferias sin trabajo previo

Producto	Tipo	Marca	Requerimientos de los productos básicos	Requerimientos organizacionales
• Sandalias	Off the shelf	• Producto estándar • Marca propia o • Bajo licencia	• Confort y calce • Estilo • Factores medioambientales • Precio y material	• Staff de Ventas y marketing • Cliente-amigablemente responsable • Velocidad y fiabilidad
• Pumps	Tailor made	• Producto único • Marca propia o • Bajo licencia	• Uso casual • Slip on • Calce correcto • Factores medioambientales • Precio y material	• Staff de Ventas y marketing • Contacto de Mercado cercano • Departamento de desarrollo de nuevos productos

Herramientas de marketing para exportar

El paso siguiente en su plan de exportación es elegir sus herramientas de marketing. Esta sección discute las herramientas específicas de la industria para el producto de exportación, selección del socio, determinación del costo y el precio y promoción.

Producto de exportación

Primero, usted debe designar el producto que satisfaga los requisitos del mercado y con eso al comprador. Los estándares de calidad juegan un papel importante en esto pues darán confianza a los potenciales clientes. Es recomendable, ciertamente para los exportadores nuevos, centrarse en uno o dos productos y especializarse en éstos para poder proveer a su cliente de un producto excepcional. Una vez que el cliente esté satisfecho, la gama de productos podrá ser ampliada. Como ejemplo, la figura siguiente podría ayudar a los exportadores a especificar su fuente. Subraya los prerrequisitos básicos por tipo de producto para tratar con varios mercados objetivo.

Determinación del costo y del precio

Los precios y los márgenes son influenciados por un número de factores, dependiendo de donde usted está vendiendo en la cadena de distribución. Los mayoristas y otros importadores basan su costeo en una base CIF y aplican sus márgenes. El costo aterrizado para el importador es el F.O.B. (libre a bordo) costo más el costo de entrega, seguro y arancel, si fuera aplicable. Si los exportadores encuentran que sus márgenes de beneficio son demasiado bajos, deben intentar reducir costos o ajustar márgenes. Si esto no es posible, la exportación no debería proceder. Los márgenes varían grandemente, dependiendo del tipo de producto y del canal minorista. Los minoristas del calzado marcan por encima de los precios un 100% o más.

Los proveedores pueden shockearse por el nivel de marcado que le cargan algunos minoristas. Aunque los costos de producción han venido bajando, otros costos (e.g. dirección, gastos indirectos, transporte, mantenimiento de stocks, costos de ventas, costos de promoción, etc.) en la cadena han ido subiendo, y son estos costos, los que tienden a explicar una parte más grande del precio de venta que el precio de compra, que está basado en el coste de producción. Desde el punto de vista de los exportadores, el costo de quiebre para el calzado de cuero ha sido calculado en 70% para los materiales, el 15% para los costes de trabajo y el 15% para la dirección y el beneficio.

Algunos puntos de interés de considerar cuando se fija un precio de exportación son:

Apunte a practicar el precio que el mercado fijará. No sobrepase el “precio señalado”, el precio fijado por el mercado para productos similares. Debería estar de acuerdo con los precios del competidor;

El precio debe reflejar los niveles de calidad, entrega y promoción de la empresa;

Tenga presente que no es fácil aumentar precios una vez que usted ha acordado un cierto precio;

La fijación del precio es una mezcla de conocer sus costes domésticos y calcular los costes que usted incurrirá en entregar y mantener sus actividades en el mercado;

El precio negociado depende del INCOTERM, <http://www.iccwbo.org> los medios de pago, las condiciones de crédito y el riesgo de la moneda, las cantidades y el medio de transporte

Los tipos de cambio fluctúan. La mayoría de los compradores se cubren por adelantado.

Las condiciones de expedición más comunes para el calzado son F.O.B. o CIF.

Elaborando una oferta

Hay dos clases de ofertas:

- Oferta general – o introducción de la empresa

El propósito de una oferta general es atraer el interés de los futuros compradores o de los socios comerciales que a usted no lo conocen. Una oferta general consiste en enviar un perfil breve de su empresa y dar una idea de su gama de productos con una indicación de precios. En una carta personal, introduzca brevemente su empresa e informe las ventajas de comenzar una relación comercial con su empresa, cuáles son sus propuestas de ventas (USPs unique selling propositions) etc.

- Oferta especial

Una vez que usted conozca al socio comercial personalmente o después de que haya hecho el contacto inicial, realice una oferta específica. Esto está legalmente atando por cierto período de tiempo y a menudo se basa en un pedido específico del socio comercial. Usted debe por lo tanto ser capaz de satisfacer sus términos del contrato. Es recomendable explicar completa y detalladamente las especificaciones del producto y otras condiciones del contrato.

Promoción

En la industria del calzado, hay un número de técnicas promocionales importantes, a las que usted debe apuntar para cubrir sus actividades de marketing. Esta no es una lista exhaustiva, pero los elementos clave son:

Catálogo o brochure

Es esencial que usted pueda mostrar una clara fotografía de cada uno de sus productos, junto con las especificaciones técnicas principales y las ventajas funcionales que se relacionan a cada producto. Usted lo utilizará para enviar a los clientes (quizás en un mailing) o para mostrarlo en una presentación.

Más información

Descubra cómo sus competidores han elaborado su folleto. Usted verá muchos tipos diversos de folletos en las ferias comerciales.

Website

Estar on line es fundamental. Especialmente considerando que la confianza y la credibilidad son los desafíos más importantes para los exportadores, un buen web site podría superar este problema. Un web site ofreciendo productos bien definidos, ventajas competitivas (e.g. calidad, reducción de costes y fiabilidad en la entrega) y una lista de otras, ayuda a los clientes a crear un ambiente digno de confianza.

Publicidad

La publicidad puede ser costosa, pero la selección cuidadosa de la revista comercial de calzado más conveniente puede ser un método objetivo eficaz para alcanzar nuevos clientes potenciales. Tenga cuidado que el coste de producir su anuncio no compensa el coste de espacio de publicidad. Alternativamente, la prensa comercial podría ser también utilizada para conseguir publicidad libre proveyéndolos de un lanzamiento de prensa. Sin embargo, usted no tiene garantía que siempre le darán el espacio.

Participación en ferias

Participar en ferias comerciales puede ser costoso, así que sería mejor primero visitar algunas veces una feria antes de tomar un compromiso. Una vez que usted decida participar en una feria comercial, un planeamiento adecuado se requiere para maximizar el resultado de la asistencia. Por ejemplo usted deberá compilar una lista potencial de los clientes que pueden asistir a la feria, deberá contactarlos con anticipación e intentar arreglar las citas para que visiten su stand, usted deberá discutir con expertos cómo su stand debe ser presentado, usted deberá también guardar un registro de todos sus contactos y seguirlos correctamente después de la feria.

Anexo 2: USA: mercado calzado femenino

Datos

El tamaño del mercado se estima por el consumo aparente. Tanto para el estudio del consumo aparente, como para las importaciones, se han utilizado los datos de la U.S. Internacional Trade Comisión (www.usitc.gov) y del U.S. Census Bureau (www.census.gov).

Consumo calzado femenino en cantidades:

Mln/pares					
	2004	2005	2006	2007	2008
Producción	4,7	4.2	3,8	3,6	3,4
Importe	814,4	879,9	944,6	952,5	878,4

A continuación se muestra la evolución en millones de USD y de pares (datos en precios de mayoristas), del consumo aparente de calzado para mujer de la partida 6403 (Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural):

Unidad : miles Dólar USA (50 países) Importacion Calzado					
Exportadores	Valor importada en 2005	Valor importada en 2006	Valor importada en 2007	Valor importada en 2008	Valor importada en 2009
'Mundo'	<u>12073619</u>	<u>12746851</u>	<u>12337985</u>	<u>11904324</u>	<u>9921119</u>
'China	7888857	8482849	8137174	7977343	6875495
'Viet Nam	521725	710723	733681	764281	755392
'Italia	935209	936384	1016066	960088	646947
'Indonesia	429231	420911	339141	349727	350296
'Brasil	981284	842191	681253	451549	327934
'México	189064	202328	183995	191230	193907
'India	143651	161274	169525	198178	161744
'Tailandia	220508	232528	172425	178831	112983
'República Dominicana	69865	84780	95331	111742	104289
'España	152917	162577	171393	150624	93856
'Portugal	69598	55306	45813	37731	27072
'Rumania	53864	54146	38352	30445	25399
'Alemania	53558	39927	45516	34473	23698
'Israel	14623	19454	24655	26489	22872
'Canadá	47537	42554	37975	33916	20415
'Eslovaquia	31838	41908	33664	27665	20081
'Francia	23636	24075	23628	22942	16961
'Hong Kong (China)	26309	26235	43239	27973	14783
'Taipei Chino	25923	28469	167154	182904	12934
'El Salvador	7590	5545	10144	9961	10251
'Reino Unido	15133	15653	16300	15597	9237
'República de Corea	34889	14288	18227	15396	8229

Demanda

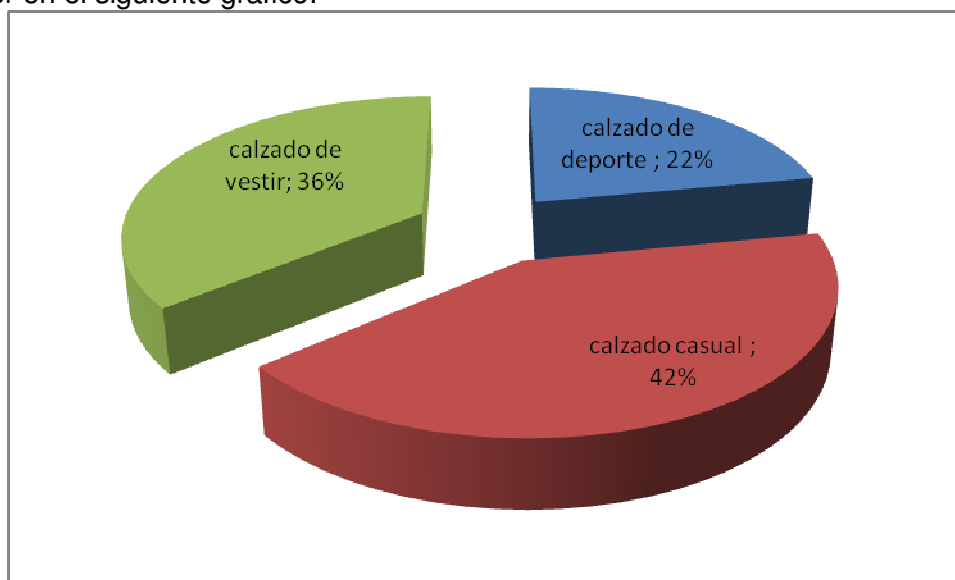
El mercado de calzado estadounidense es uno de los más avanzados en distribución y marketing del mundo. Además se trata de un mercado muy maduro y saturado y con una competencia fortísima.

El calzado, de hombre y de mujer con mayores ventas es el calzado deportivo, como muestra que las principales compañías por ventas en EEUU son, por este orden: Nike, Adidas y Puma. En cuanto al calzado de mujer, en el mercado estadounidense las empresas más importantes, ordenadas de mayor a menor volumen de ventas, son:

- Nine West Group Inc., fundada en 1977, comercializa marcas tales como Nine West, Easy Spirit, Bandolino, Enzo Angiolini y Calico. Comprada por Jones Apparel en 1999 es el líder en ventas en calzado femenino en EEUU, y su matriz registró unos ingresos brutos de 4,7 millardos de USD en 2006.
- Brown Shoe Company Inc., fundada en 1878 comercializa marcas como: Buster Brown, Naturalizer, Dr. Scholl's o LifeStride. En 2005 ha añadido otras marcas como Franco Sarto o Via Spiga. En 2006 registró unas ventas de 1,5 millardos de USD.
- The Stride Rite Corp., realiza todo tipo de calzado, en producto de mujer encontramos marcas como: Grasshoppers, Keds, Sperry TopSider o Stride Rite. En 2006 tuvo unos ingresos de 707 millones de USD.
- Kenneth Cole Productions Inc., fundada en 1982, su fundador, Kenneth Cole controla el 45% de la compañía, y con unos ingresos en 2006 de 492 millones de USD es una de las referencias del sector.

De acuerdo a una encuesta realizada por el U.S Department of Labor, el consumidor americano gasta una media anual de 329 USD en calzado. Esta cifra puede verse más desagregada en función del nivel de estudios, ingresos o área geográfica en la siguiente tabla:

Dentro del zapato para mujer la segmentación del mercado por producto (en términos de valor) se puede ver en el siguiente gráfico:



Fuente: NPD

Los segmentos más interesantes para el calzado colombiano serían: los Baby Boomers, la Generación X y el consumidor de lujo (aunque este, como se verá después, en menor medida). Son los grupos que pueden acceder al producto más atractivo en este mercado, el calzado de gama media-alta y alto nivel, pues por debajo es imposible competir con el producto elaborado en Asia o Brasil. Los Baby Boomers son los 78,2 millones de americanos nacidos entre 1950 y 1968,

suponen en torno al 30% de la población total pero realizan aproximadamente un 40% del gasto total según la U.S. Consumer Expenditure Survey. Es el segmento más numeroso y con mayor poder de compra, en 2007 se estima en 2,6 billones de USD y tienen unos ingresos medios por hogar de 57.946,5 USD. La Generación X comprende los 54 millones de personas nacidas entre 1969 y 1978, se caracterizan porque están en la fase más incipiente de sus carreras y tienen familias jóvenes. Aunque el grupo de Baby boomers sigue liderando el gasto total, el de la Generación X es mayor en desembolso por hogar. Les importa mucho la calidad, esto lleva a que muchos integrantes de la Generación X sean leales a las marcas con las que estén satisfechos.

Los consumidores de lujo son un grupo de consumidores con ingresos de más de 100.000 USD anuales. Aprecian la moda como necesaria, buscan productos exclusivos y de gran calidad. El 93% tienen más de 20 pares de zapatos. Este mercado de 25 millones de consumidores presenta un comportamiento mucho más estable que el resto, ya que acusa menos la coyuntura económica.

Estos tres grupos son el cliente idóneo por capacidad adquisitiva y también por cuestiones de gusto, pues son conscientes de qué es un producto europeo y el componente de calidad y diseño que conlleva. Sí es necesario potenciar y dar a conocer al posible cliente que se trata de un producto Made in Colombia, pues en muchas ocasiones el problema es que en este mercado el comprador potencial no identifica el origen del producto sólo con la marca.

FORMACIÓN DE PRECIOS

A continuación se examinan los factores que influyen en el paso del precio FOB al minorista, para tener una idea exacta del posicionamiento de precio en que se sitúa el producto de la firma colombiana:

Al precio F.O.B. se le añaden una serie de conceptos tales como:

- o Coste del flete.
- o Seguro de transporte.
- o Comisión del broker o agente de aduanas.
- o Arancel (incluido en los anexos de la nota para las partidas correspondientes).
- o Coste del depósito de aduanas.

Con todos estos conceptos se llega al precio landed (incluye arancel, transporte y seguro) que se incrementaría, en su caso, con el margen del intermediario y otros.

Finalmente se añadirían el margen del detallista y los impuestos estatales, obteniéndose el precio de venta al público.

El escandallo siguiente muestra el cálculo reseñado más arriba:

FACTOR DE COSTE	%	Con represen- tante	Con importador- distribuidor	Venta directa
PRECIO FOB		100	95 (1)	100
+ Seguro, flete y transporte	(2)	11	11	40
+ Broker y transporte (3)	1	1	0,9	1
+ Aduanas (4)	5,4	6	5,7	7,6
+ Depósito de aduanas	3	3	2,8	3
+ Otros gastos	1	1	0,9	1

= PRECIO "LANDED"		122	116,3	152,6
+ Margen Intermediario (5)	Varia	9,7	34,8	-----
+ Otros gastos de venta (6)	15	18,3	-----	-----
= PRECIO AL POR MAYOR		150	151,1	152,6
+ Margen Detallista	150	225	226,6	228,9
= PRECIO ANTES DE IMPUES- TOS		375	377,7	381,5
+ Impuestos sobre la venta (7)	8,3	31,1	31,3	31,6
= PRECIO DE VENTA AL PÚBLI- CO		406,1	409	413,1

- (1). El importador-distribuidor compra la mercancía al fabricante con un descuento del 5%. A cambio, el fabricante recibe el total del importe en el momento de la venta, y se desentiende del resto del proceso de venta.
- (2) Se añade una cantidad fija que es mayor en el caso de venta directa (20%) porque no permite grupaje (venta a tiendas individuales). Generalmente el exportador envía la mercancía a través de un servicio de mensajería, por lo que el mayor coste se repercute en el seguro, flete y transporte.
- (3) Suele ser tarifa plana por factura.
- (4) Varía dependiendo del producto. Se ha aplicado un arancel medio del 5,4% al precio CIF.
- (5) Representante: 8% / Importador-distribuidor: 30%. El importador-distribuidor realiza los trámites aduaneros, compra y distribuye el producto, asumiendo el riesgo de la venta y cobro, por lo que el margen que se obtiene es mayor.
- (6) Incluye transporte, seguro interior, almacenaje y distribución.
- (7) El impuesto de venta varía por estado. Se aplica el de Nueva York (8,3%).

GRUPOS DE PRECIO

1. Couture: Se trata de zapato de diseñadores realizados a medida para una clientela muy exclusiva y con un poder de adquisición muy alto. No se comercializan en tienda.
2. Designer: Esta categoría incluye calzado de diseñadores de prestigio reconocido. Precios por encima de los 200 USD.
3. Bridge-Better: Con un precio ligeramente inferior, calzado de diseño a precios más asequibles, entre 75-199 USD. En las tres categorías anteriores, las compañías compiten en diseño y calidad. Las categorías siguientes compiten por precio, generalmente a la baja:
4. Moderate: más asequible para el consumidor medio, normalmente de fabricantes estadounidenses. Precios entre 20-74 USD.

5. Budget-Popular: el segmento más bajo del mercado. Suele ser producción asiática o centro americana. con calidad media-baja, se vende a precios muy competitivos. Precios entre 1-19 USD.

6. Discount: en esta categoría se incluyen los saldos, precios de fábrica, liquidaciones y salidas de stock de temporadas anteriores. En general, todos aquellos productos que se venden en outlets (establecimiento comercial especializado en la venta de productos de marcas de renombre, ya sean defectuosos o sacados del catálogo más reciente del productor, a un precio inferior al habitual). Suponen reducciones de precios de entre el 40% y el 70% del original.

PASOS PARA ENTRAR EN EL MERCADO DE EEUU

i. Recogida de información: acudiendo a las instituciones al efecto.

ii. Contactos iniciales con el mercado:

- Venir en primer lugar una feria del sector (sin participar). Aprovecharla para visitar grandes almacenes, tiendas especializadas...
- Viaje de prospección, con el objeto de entrevistarse con intermediarios (representantes, importadores) y clientes potenciales.

iii. Negociación del contrato con el representante o importador-distribuidor:

- Asesorarse para adaptarse a la legislación y usos de EEUU.
- Recordar la importancia de negociar las condiciones del contrato con exactitud (exclusividad, comisiones...)

iv. Comunicación continua con el mercado:

- Participación en ferias con el representante o distribuidor.
- Viajar a menudo al mercado, conocerlo a fondo.
- Mantener comunicación constante con el representante o distribuidor y con los clientes.

v. Apertura de tienda propia:

- Es el mejor modo de vender en EEUU según fuentes del sector, pero es un paso a dar en una etapa más avanzada de la empresa en su entrada a EEUU.

Factores estructurales a tener en cuenta por el exportador

- Normas de etiquetado: Los productos deben ir marcados de una manera tan visible, tangible, imborrable y permanente como lo permita la naturaleza del/los artículo/s, con el nombre en inglés del lugar de origen (Made in...). En caso de un marcado defectuoso, se le impondrá a las manufacturas una tasa adicional de un 10% sobre el valor de aduana, salvo que se destruyan, reexporten o se corrijan sus marcajes.
- La factura comercial: En calzado (no en componentes), debido a que el arancel norteamericano en este sector está muy desglosado, debe aportar la siguiente información:
 1. Código del fabricante
 2. Código del importador y/o número de stock.
 3. Porcentaje por área de la parte externa superior (excluyendo refuerzos y accesorios) que sea:
 - a. Cuero
 - b. Cuero sintético
 - c. Goma y/o plásticos
 - d. Materiales textiles
 - e. Otros (debe indicarse el porcentaje y el material de cada uno por separado)
 4. Porcentaje por área de la superficie externa de la suela exterior (excluyendo refuerzos y accesorios) que sea:
 - a. Cuero
 - b. Cuero sintético
 - c. Goma y/o plásticos
 - d. Materiales textiles
 - e. Otros (debe indicarse el porcentaje y el material de cada uno por separado)

Además, esta información se debe proporcionar en el impreso de aduanas CF 5523 o en un formato equivalente para todo el calzado, salvo cuando la factura comercial indica el tipo de producto (masculino, femenino o unisex) y se trata de calzado con la parte superior toda en cuero excluyendo el forro y la suela está pegada a la parte superior.

- Normativa de embalaje y etiquetado. Está recogida en Code of Federal Regulations (CFR, Title 16, Parts 500). Toda mercancía enviada es necesario que tenga una etiqueta que especifique:
 - a. Tipo de producto
 - b. Nombre del importador o fabricante.
 - c. Peso neto del contenido.
- El nombre del importador o fabricante debe indicar la conexión del nombre reflejado con la mercancía:
 - Manufactured for...
 - Distributed by...

Asimismo se debe indicar la dirección del fabricante o importador, indicando calle, ciudad, estado, código postal y país. Dentro de EEUU la dirección se puede omitir si está disponible en algún tipo de listín telefónico.

- **La protección de la marca:** La información se puede consultar en la Oficina de Patentes y Marcas Registradas en Washington:

U.S. Patent and Trademark Office
2021 S Clark Pl.
Arlington, VA 22201
+1 703 308 4455
www.uspto.gov

El diseño de cada zapato también se puede proteger. Se debe estimar si el coste de proteger un diseño es mayor que el beneficio que esta protección aporta a la empresa. A modo informativo, se puede señalar que las leyes aprobadas en el Congreso de los Estados Unidos a nivel federal (para su cumplimiento en todo el país) se codifican en el US Code. Estas leyes posteriormente se compilan en el Code of Federal Regulations (CFR), que contiene 0 títulos o temas principales. El exportador interesado puede consultar el conjunto de la normativa en el siguiente enlace:

<http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=%2Findex.tpl>

FERIAS, PUBLICACIONES, ASOCIACIONES

Las principales ferias de calzado de este mercado son:

SOLE COMMERCE (febrero y septiembre)

ENK International

Tel: +1 212 759 8055

Fax: +1 212 758 3403

Email: enkshows@enkshows.com

www.enktravel.com

WORLD SHOE ASSOCIATES (febrero y agosto)

Tel: +1 949 851 84 51

Fax: +1 949 851 85 23

Email: exhibitor@wsashow.com

www.wsashow.com

FFANY – FOOTWEAR ASSOCIATION OF NEW YORK (junio y diciembre)

Tel: +1 212 751 64 22

Fax: +1 212 751 64 04

Email: info@ffany.org

www.ffany.org

Aparte de las anteriores, existen otra serie de ferias de menor importancia:

CHICAGO SHOE EXPO

Ediciones en enero, marzo, junio y septiembre.

E-mail: shoexpoamy@aol.com

www.chicagoshoeexpo.com

METROPOLITAN NEW YORK SHOE MARKET

Ediciones en enero y marzo.

SHOE MARKET OF THE AMERICAS-SMOTA (Miami)

Ediciones en marzo, junio y septiembre.

E-mail: info@smota.com

www.smota.com

TRANSIT (Los Ángeles)

Edición en marzo.

E-mail: attendeeservices@californiamarketcenter.com

www.californiamart.com/markets/transit.php

PUBLICACIONES PROFESIONALES DEL SECTOR

FOOTWEAR NEWS

Fairchild Publications

7 W 34th Street

New York, NY 10001

Tel: +1 212 630-4000

www.footwearnews.com

Publicación semanal sobre tendencias actuales y temas relacionados con la industria del calzado.

FOOTWEAR PLUS

225 W 34th Street

New York, NY 10122

Tel: +1 212 563-2742

Fax: +1 212 624-0888

Publicación mensual sobre tendencias actuales.

SHOE STATS

American Apparel and Footwear Association

1601 N. Kent Street, Suite 1200

Arlington, VA 22209

Tel: +1 703 524-1864

Fax: +1 703 522-6741

www.apparelandfootwear.org

Publicación anual sobre estadísticas de la industria del calzado.

FOCUS ON SHOES

25924 Viana Avenue, Suite 19

Lomita, CA 90717

Tel: +1 310 784-0790

Fax: +1 310 202-6027

www.focusonshoes.com

Publicación bimensual para profesionales (compradores) del sector.

ASOCIACIONES

FOOTWEAR DISTRIBUTORS AND RETAILERS OF AMERICA (FDRA)

1319 F. Street

Washington, DC 20004

Tel: +1 202 737-5660

Fax: +1 202 638-2615

www.fdra.org

NATIONAL SHOE RETAILERS ASSOCIATION

7150 Columbia Gateway Drive

Suite G

Columbia, MD 21046-1151

Tel: +1 410 381-8282
Fax: +1 410 381-1167
www.nsra.org
THE AMERICAN APPAREL & FOOTWEAR ASSOCIATION (AAFA)
1601, N. Kent Street
Suite 1200
Arlington, VA 22209
Tel: +1 800 520 2262
Fax: +1 703 522 6741
www.apparelfootwear.org
WORLD SHOE ASSOCIATION (WSA)
20281 SW Birch St., Suite 100
Newport Beach, CA 92660
Tel: +1 949 851 8451
Fax: +1 949 851 8523
www.wsashow.com
LEATHER INDUSTRIES OF AMERICA (LIA)
1000 Thomas Jefferson Street, NW, Suite 515
Washington, D.C. 20007
Tel: +1 202 342 8086
Fax: +1 202 342 9063
www.leatherusa.com
AMERICAN SOCIETY FOR TESTING AND MATERIAL
100 Barr Harbour Drive
West Conshohocken, Pennsylvania 19428
Tel: +1 610 832 9566
Fax: +1 610 832 9555
www.astm.org

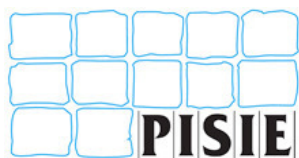
OTRAS DIRECCIONES DE INTERÉS

US Department of Commerce
1401 Constitution Ave., NW
Washington, DC 20230
Tel: +1 202 482 2000
webmaster@doc.gov
www.commerce.gov

REGULACIÓN ADUANERA Y ARANCELES

El órgano federal encargado de la regulación aduanera es el US Customs Service, y entre las regulaciones aduaneras generales a destacar están:

- Documentación del envío-embarque 19CFR141
- Inspección aduanera 19CFR151
- Pago de los aranceles correspondientes 19CFR159
- La factura comercial, que en calzado debe aportar la información adicional que se menciona en la página 32 de la nota y que se indica en 19CFR141.89. El arancel puede consultarse en: <http://www.usitc.gov/tata/hts/bychapter/index.htm> ,



Jovical

Revisado, 07 de febrero de 2011

EXPORT CHECK-UP	2
Comentarios:	16
ANALISIS FODA	18
PLAN DE ACCION PARA EL MERCADO EXTERIOR.....	19
COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO	19
GESTION DE LA INFORMACIÓN.....	20
LA CALIDAD DE LA PROMOCIÓN	21
GESTION DEL MERCADO	22
ADMINISTRACIÓN EXPORTACIONES	24
COMENTARIOS.....	25
Anexo 1 Mercado del calzado de seguridad y Belgica: Mercado piloto en Europa.....	26
Producción	26
Principales Producotores a nivel mundial	26
Principales Ferias	26
Belgica: mercado piloto.....	27
Normas	27
Principales distribuidores.....	28
Feria en Belgica	28
Anexo 2: Ingresar al mercado chileno del calzado de seguridad.....	29
IMPORTADORES CHILENOS DE CALZADO DE SEGURIDAD.	29

EXPORT CHECK-UP

El export check-up tiene como base un cuadro de preguntas.

La metodología tiene el propósito de:

- a) hacer reflexionar al empresario sobre las posibles carencias que reducen la propia competitividad en los mercados exteriores.
- b) motivar al empresario a trazar un plan de acción en función de las eventuales “correcciones de ruta” para aportar al propio plan de internacionalización.

Si la empresa ha comenzado a exportar hace poco tiempo, servirá como lista de “pasos a seguir”.

Si ya ha adquirido una cierta experiencia, servirá justamente como un chequeo.

El export check-up comprende seis secciones.

- 1a sección: Competitividad del producto.
- 2a sección: Calidad de gestión de la información.
- 3a sección: Comunicación y promoción.
- 4a sección: Gestión del mercado exterior.
- 5a sección: Administración interna de las exportaciones
- 6a sección: Ingeniería de precios.

Criterio de puntaje

Para cada pregunta, asignaremos el siguiente puntaje:

- 0 : si no hace lo que sirve para exportar;
- 1 : si hace parcialmente lo que sirve para exportar;
- 2 : si realmente hace el 100% de lo que sirve para exportar.

La asignación de un puntaje tiene solamente el significado de “cuantificar” para cada sección, cuál es el margen entre la situación ideal (puntaje total) y la real.

Lo importante es la compilación sucesiva del “plan de acción” que representará un listado de posibles medidas a tomar para mejorar la forma de gestionar la internacionalización.

EXPORT CHECK-UP

EMPRESA

WESTLAND (Jovical) - Bogotá

REFERENTE EN LA EMPRESA DEL PROYECTO PROEXPORTADOR

Cesar Augusto Jaramillo (Gerente General)

Ana Rita Cruz (Subgerente)

Omar Augusto Zambrano (Gerente de Produccion)

www.calzadojovical.com – cesarjaramillo@calzadojovical.com

FECHA DE ELABORACION DEL EXPORT CHECK-UP 27/10/2010

1a Sección: Competitividad del producto

El producto está en la base del proceso de internacionalización.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la capacidad de internacionalizarse;
- el nivel de calidad del producto;
- la atención por la actualización tecnológica;
- la preocupación que se debe tener en definir las ventajas competitivas válidas para el exterior.

Preguntas

- 1) Consideras actualizados los procesos productivos que utilizas?

0	1	2

- 2) Los procesos de cada sector de la empresa (proyecto, producción, logística, apoyo) son definidos de modo sistemático a través de un manual de calidad?

0	1	2

- 3) Tu empresa está certificada según las normas Iso?

0	1	2

- 4) Tus productos tienen características de exclusividad respecto a los productos de la competencia? (son fácilmente imitables?)

0	1	2

- 5) Tus productos se venden por la imagen?

0	1	2

6) Tienes un método para medir el grado de satisfacción de tus clientes?

0	1	2

7) Entiendes que la amplitud de gama de tus productos logra cubrir las exigencias del mercado?

0	1	2

8) Tus productos presentan beneficios y ventajas evidentes?

0	1	2

9) Existen restricciones de exportación por la patente o la marca?

0	1	2

10) Tus proveedores son competitivos por entregas, precios, calidad?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo

_____12/ 20

2a Sección: Calidad de gestión de la información

La calidad y velocidad de la información crean una base importante para las decisiones estratégicas.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- actualización de la información que es importante manejar en la oficina de exportación;
- conocimiento de una amplia gama de fuentes de información;
- conocimiento de las barreras que la empresa deberá enfrentar para exportar;
- las posibilidades de reducir costos para el importador con una formulación más sistemática de la exportación;
- la importancia del monitoreo del mercado a través de un sistema de información.

Preguntas

- 1) Cuando realizas la primer exportación a un mercado nuevo sabes en cuál clasificación arancelaria se encuadrará tu producto en el país importador?

0	1	2

- 2) Conoces el tipo de contratos a utilizar según el país donde prevés exportar?

0	1	2

- 3) Tu sistema informativo de marketing provee información veloz con respecto a los clientes, la competencia, el desarrollo de mercados, los cambios en la legislación, las nuevas oportunidades de negocios?

0	1	2

- 4) Sabes el tipo de información que podrías obtener contactando entes como PROEXPORT ACICAM ?

0	1	2

- 5) Estás seguro de poder utilizar tu marca en el exterior sin chocar con la cultura local o provocar una controversia jurídica?

0	1	2

- 6) Estás informado trimestralmente sobre la actividad de promoción exterior realizada por los entes de apoyo a la exportación?

0	1	2

- 7) Sabes como utilizar los mecanismos de los acuerdos internacionales para reducir costos de importación para tu importador?

0	1	2

- 8) Conoces la estructura de costos de importación y de comercialización en el país al cual exportas?

0	1	2

- 9) Conoces cuáles son los 10 primeros mercados en el mundo por volumen de negocios para productos similares a los tuyos?

0	1	2

- 10) Logras monitorear tu competencia local en los mercados exteriores?

0	1	2

- 11) Adaptas los argumentos de venta en base al mercado donde vendes?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje total : _____20/22

3a Sección: Calidad de la promoción

La promoción es un instrumento a través del cual el público y los consumidores conocen tu empresa. Es necesario cuidar la imagen que transmites.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la importancia de la calificación de los canales de venta;
- el nivel de preparación de participación en las ferias;
- la importancia de las diferencias culturales.

Preguntas:

1) Tu organización de venta en los mercados es realmente calificada para promover con eficacia la imagen de la empresa que deseas transmitir?

0	1	2

2) Antes de participar por primera vez en una feria como expositor, es habitual que la visites o evalúes información de ediciones precedentes de la feria?

0	1	2

3) Verificas la utilidad concreta de los instrumentos de promoción utilizados en los diferentes mercados (catálogos, ferias, internet, etc.)?

0	1	2

4) Tienes un plan de promoción bien definido para tus principales mercados para llevar a cabo junto a tu partner?

0	1	2

5) Tu listado de precios ha sido elaborado en función de una “ingeniería de precios” considerando la utilización de acuerdos internacionales, aranceles diferentes, logística, segmentos de mercado, etc.)?

0	1	2

6) Un potencial cliente recibiendo tu catálogo (o examinando tu página web), encuentra las respuestas a las siguientes preguntas: ¿cuáles son las ventajas que tú ofreces, quién eres, qué produces, cómo las produces, cuáles son las aplicaciones de tu producto/servicio, como logras diferenciarte de la competencia, cuáles son tus referencias?

0	1	2

7) En los mercados en los que estás presente, realizas la búsqueda, el registro y el monitoreo de la marca?

0	1	2

8) El estudio de las diferencias culturales forma parte de tu plan de comunicación y promoción?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo -----12/16

4a Sección: Gestión del mercado

La participación en el mercado está determinada por una serie de factores, como: agresividad y profesionalidad en la promoción realizada, tipo de partner seleccionado, los clientes a los que vendes, conocimiento de las “reglas del juego”, más allá obviamente del hecho de tener un producto competitivo.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la selección de los mercados de acuerdo con los estudios realizados;
- las diversas opciones de formas de ingreso al mercado;
- la importancia de operar con partners seleccionados sobre la base de un perfil bien definido.

- 1) Los mercados a los que exportas fueron seleccionados en base a los estudios realizados (o en base a un pedido casual de uno o varios compradores)?

0	1	2

- 2) Existen opciones mejores a tu actual partner para vender tu producto, defender tu imagen y ofrecer el mejor servicio al cliente final?

0	1	2

- 3) Los precios son determinados en base a la información de mercado y son diferenciados mercado por mercado?

0	1	2

- 4) La forma de entrada a los mercados (agente, distribuidor, internet, etc.) es la más remunerativa para tu empresa?

0	1	2

- 5) En los primeros cinco mercados por importancia para tu empresa, logras elaborar junto al partner un plan de trabajo anual?

0	1	2

- 6) Logras monitorear la acción de la competencia externa en los mercados a través de tu sistema informativo de marketing?

0	1	2

7) Tu presencia en los mercados, en función de tu capacidad exportadora, te asegura el máximo de cobertura geográfica, de gama de productos y de segmentos de mercado?

0	1	2

8 Tienes un adecuado programa de formación periódica para tu red de ventas?

0	1	2

9) Logras visitar tus principales clientes asegurándote el servicio prestado por tu red de ventas en el exterior?

0	1	2

10) Has verificado si el producto que exportas es realmente adaptado al segmento de mercado donde vendes?

0	1	2

11) Has verificado si puedes aprovechar las sinergias con empresas que tienen productos/servicios complementarios a los tuyos?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo ----- 12/22

5a. sección: Administración interna de las exportaciones

La base efectiva del éxito en el desarrollo internacional de una empresa, está en la calidad de sus dirigentes, en la integración de los diversos sectores de la empresa, en la capacidad de organización y por último en el uso de adecuados instrumentos administrativos para la exportación.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la importancia de la integración entre los varios sectores de la empresa en cuanto la actividad de exportación implica a toda la empresa y no solo a la oficina de exportación;
- la posibilidad de diversificar los canales de venta a través de otras estructuras externas a la oficina de exportación;
- la atención para reducir riesgos a través de instrumentos legales;
- la importancia de cumplir constantemente un monitoreo de los mercados y la rentabilidad.

Preguntas

1) Existe en la empresa una oficina de exportación adecuada a las necesidades de internacionalización de la empresa?

0	1	2

2) Tienes un control de los resultados de los presupuestos (los más importantes) cuando estos no se concretizan en pedidos?

0	1	2

3) La cultura exportadora está suficientemente difundida al interior de la empresa? (Todas las áreas de la empresa deben ser sensibilizadas sobre las tareas que competen a cada uno para alcanzar el éxito en la exportación).

0	1	2

4) Has participado en los últimos seis meses de cursos de formación en temáticas de exportación?

0	1	2

5) Verificas la factibilidad de diversificar tu gestión exportadora a través del uso de servicios de trading, consorcios de exportación, Oficinas de compras ("buyer office" de empresas extranjeras)?

0	1	2

6) Realizas al menos cada semestre un análisis de la rentabilidad del mercado, segmento de mercado, cliente, línea de productos exportados?

0	1	2

7) Los contactos con los clientes realizados por otros sectores de tu empresa son siempre filtrados por la oficina de exportación?

0	1	2

8) Te tutelas del riesgo de falta de pago utilizando formas de pago como por ejemplo créditos documentarios o garantías o seguros de créditos?

0	1	2

9) Tienes un completo conocimiento de los riesgos y de los costos derivados de la elección del canal de venta?

0	1	2

10) Tienes contratos regulares con tus partners comerciales que te garanticen un mínimo de protección legal?

0	1	2

11) Para monitorear y mejorar tu presencia en los mercados, evalúas la posibilidad de constituir localmente sociedades participadas, oficinas de representación o realizar acuerdos de colaboración con sociedades locales?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo 11/22.

6a sección: Ingeniería de precios

Para mejorar la competitividad en el mercado exterior, debemos utilizar necesariamente los medios que nos permiten reducir los costos, de ser más eficientes, de obtener información veloz sobre la posibilidad concreta de negocios, tener una presencia efectiva en el mercado y no depender únicamente de nuestro partner comercial para la información de mercado.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

Uso de instrumentos que garanticen mayor competitividad a la empresa en el proceso de transferencia del producto al cliente final

Preguntas

1) Evalúas, antes de preparar el presupuesto, cuál es la estructura de costos de importación en el país de tu interés?

0	1	2

2) Verificas si utilizando depósitos aduaneros o zonas francas, puedes reducir los costos a tu importador?

0	1	2

3) Analizas según el mercado, cuáles son los Incoterms más convenientes para obtener más competitividad?

0	1	2

4) Has verificado si aportando algunas modificaciones a tu producto, este puede encuadrarse en una nueva clasificación arancelaria que permita reducir los costos de importación?

0	1	2

5) Has verificado si puedes reducir los costos de logística, contactando expertos en logística internacional?

0	1	2

6) Has verificado si tu importador está bien preparado sobre los procedimientos administrativos para importar? (además de saber vender tu producto...)

0	1	2

7) Has verificado si cambiando la modalidad de ingreso al mercado, puedes obtener mayor rentabilidad?

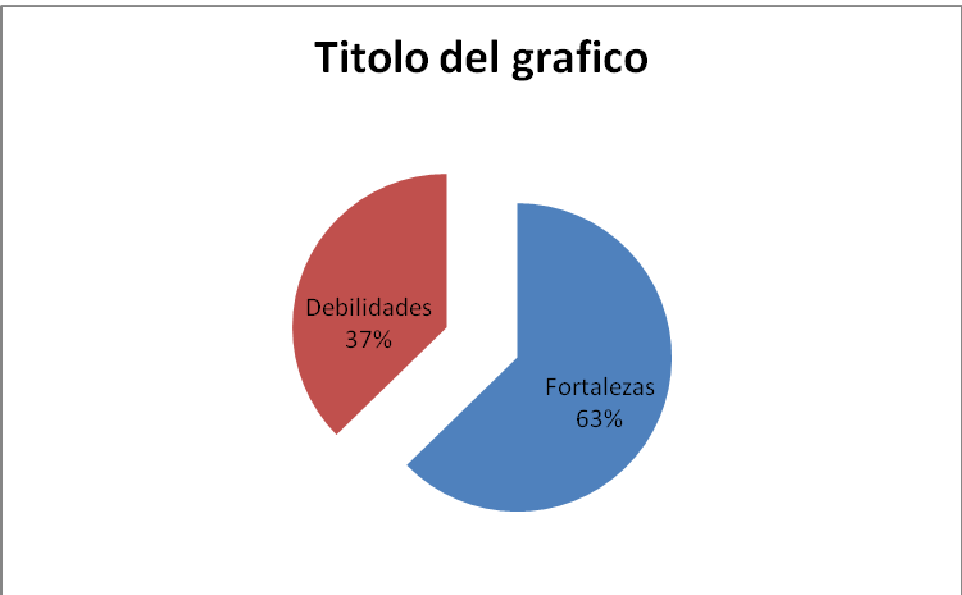
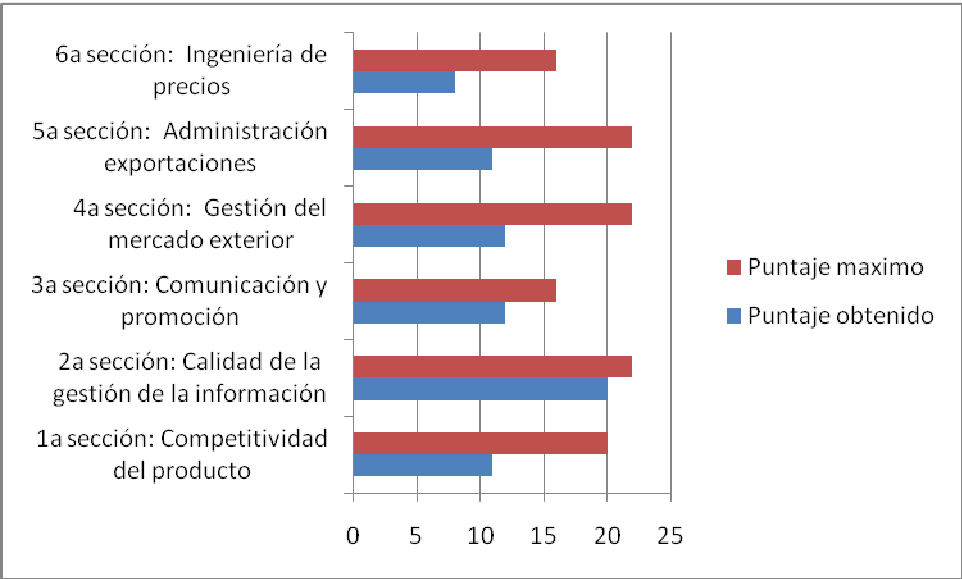
0	1	2

8) Utilizas los eventuales incentivos y financiamientos a la exportación (ver por ejemplo, leyes de apoyo a la internacionalización)?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo -----7/16

Situacion Resumida



1a sección: Competitividad del producto.....	11/20
2a sección: Calidad de la gestión de la información	20/22
3a sección: Comunicación y promoción.....	12/16
4a sección: Gestión del mercado exterior.....	12/22
5a sección: Administración exportaciones.....	11/22
6a sección: Ingeniería de precios.....	8/16

° Total:.....	74/118

Comentarios:

Información general

La fábrica es de dimensiones medio grandes, ocupa aproximadamente 120 dependientes, y aproximadamente 80 más para la parte de ensamblado que se realiza externamente. El producto se basa en calzado de seguridad con especificidades según norma, además de que la fábrica está certificada ISO 9000. La producción diaria es de aproximadamente 1.000 pares y el potencial es de aproximadamente 1.200 pares/día. Vende con marca propia: “Westland”, “Work” y “Soft” que identifican productos diferentes siempre en el ámbito de la seguridad y también parcialmente en el casual. La exportación al momento representa el 25% de la producción a la cual se agrega una cantidad de aproximadamente 15/20.000 pares de solo capelladas exportadas a Ecuador. Actualmente el mercado de mayor exportación es Ecuador pero están intentando una penetración en Chile. La exportación se realiza a través de distribuidores con los cuales se realizan periódicamente visitas a los clientes. A pesar de las certificaciones de productos a norma, han tenido y tienen grandes dificultades para vender en México y E.E.U.U. a causa, según dicen, del cambio del dólar que habría dañado en forma importante su posibilidad para cerrar negocios favoreciendo a la competencia china.

La fábrica no dispone de una oficina de diseño y desarrollo de producto y esto penaliza notablemente el producto en cuanto se presenta bastante tradicional y sin esas innovaciones de look necesarias también para el género de seguridad. Muchos componentes son importados y al momento están tratando con una empresa brasilera para la utilización de un forro particular de contenido técnico para poder dar mayor caracterización a sus productos.

Tecnología

La fábrica está muy mecanizada, dispone de tres líneas de producción con óptimo lay-out, con maquinaria reciente para la fabricación con el sistema montado. Buen almacén de materias primas suficientemente provisto y bien organizado, así como el control de calidad con un departamento para este aspecto. Muy cuidado el packaging y la presentación del producto. Todo el corte de la capellada es ejecutado internamente con tecnología adecuada mientras que la parte de costura es confiada a una empresa externa. Falta completamente la nueva tecnología para la producción de calzado de seguridad según los criterios internacionales, de hecho son utilizadas suelas de poliuretano a una densidad aplicadas con sistema de encolado mientras que hoy el mercado exige suelas a dos densidades inyectadas directamente a la capellada.

Gestión

La gestión de toda la compañía es coordinada por el gerente ayudado por las varias secciones: Administración, Importación, Exportación, Producción, Recursos Humanos y todos con sus márgenes operativos y cuadros intermedios. Buena la cultura exportadora demostrada también en la diferenciación de los precios de venta entre el mercado local y exterior, prácticamente una buena ingeniería del costing destinada a la exportación.

Especializaciones: Todos los sectores de la compañía tienen cuadros intermedios para la gestión ordinaria de la producción y resultan de capacidad y experiencia suficientes.

Calidad: la compañía dispone de una oficina dedicada al control de calidad y los requisitos técnicos, carece sin embargo de un departamento para las pruebas de laboratorio.

Administración financiera: Gestionada por el gerente de la oficina administrativa, parece tener suficientes recursos para la normal actividad de trabajo.

Producto: El producto se basa en el calzado de seguridad con variantes según la tipología del trabajo, los mismos sin contenido técnico son vistos como calzado casual. El producto se presenta sin ninguna actualización en términos de look y componentes técnicos por lo que parece obsoleto. El problema principal es la carencia de adecuado equipamiento basado en la tecnología con suela a dos densidades de poliuretano con la inyección directa a la capellada y en segundo lugar la falta de una oficina de desarrollo de producto, mientras que materiales como el cuero, importado de Chile, es seguramente un hecho a favor en cuanto a la calidad generalizada del producto.

Fortaleza: Buena estructura productiva en base a la actual producción y buen posicionamiento en el mercado local. Mentalidad, estructura y organización para la exportación, flexibilidad en la producción.

Debilidad: Falta de nueva tecnología productiva para favorecer la exportación con consecuentes revisiones de precios. Producto demasiado tradicional.

Riesgos: Constante reducción de competitividad en el mercado internacional

Oportunidad:

- 1) Desarrollar un producto adecuado a los estándares internacionales ya sea para componentes técnicos como para look.
- 2) Adecuación a los estándares productivos internacionales para el sector de seguridad.
- 3) Realizar con la misma estructura artículos tipo “Trekking” de seguro interés dada la componente tecnológica para el mercado europeo y no solo.
- 4) La flexibilidad en la producción de artículos y colores diversos podría ser una gran oportunidad para la exportación fuera del centro/sud América comparada a las exigencias de las producciones asiáticas.

ANALISIS FODA

Resumen

Resumen de las características principales que se obtienen de una crasi de la información obtenida durante las reuniones y el punto de vista del analista

<u>FUERZA</u>	<u>DEBILIDAD</u>	<u>RIESGOS</u>	<u>OPORTUNIDAD</u>
Buena estructura productiva Buen posicionamiento de mercado Mentalidad orientada a la exportación	Tecnología productiva obsoleta Producto muy tradicional	Dificultades/imposibilidades de penetración en nuevos mercados	Adecuación a los estándares cualitativos de producto Adecuación a los estándares productivos Desarrollo artículo técnico (trekking) Flexibilidad productiva

Visión general de los elementos FODA

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
Manual de calidad	Proceso productivo obsoleto	Dificultad de penetrar en un nuevo tipo de mercado.	La inversión en bienes de producción
Tecnología y sistema de producción eficiente y consolidada	Producto anónimo	El mercado EPI es muy concentrado	Creación de laboratorio de interno de calidad
Amplitud de gama	Débil control de los flujos financieros	El mercado técnico es muy competitivo en precio	Certificación
El conocimiento de las normas y prácticas necesarias para la exportación			Nuevo producto: uso de la tecnología, canales de venta y la experiencia en el campo EPI, para producir un tipo de calzado "trekking"
Ingeniería de costo			Participación a ferias sector EPI
Un conocimiento discreto de instrumentos de promoción y relaciones públicas necesarias para la exportación			Mejorar la comunicación con los clientes
Una atención considerable a la cuestión de la marca			
Enfoque de análisis: estudios de mercado			

PLAN DE ACCION PARA EL MERCADO EXTERIOR

Plan de acción:

COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO

Posibles intervenciones en temas como:

- INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
- CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO
- MATERIAS PRIMAS / COMPONENTES

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Innovación y adecuación productiva	Falta máquinas para producción de suelas a poliuretano a dos densidades de poliuretano con inyección directa sobre la capellada	Solicitud de presupuesto de máquinas con nueva tecnología	1 año	Gerente con oficina de producción
Adecuación del producto	Falta oficina de desarrollo, falta de nuevos componentes técnicos	Creación oficina de desarrollo, investigación y búsqueda de componentes técnicos de última generación	6 meses	Gerente
Laboratorio para tests	Falta de laboratorio para testear materiales y producto terminado	Creación de laboratorio interno para tests ¹	6 meses	Gerente con oficina de producción

¹ El laboratorio debe ser interna, ya que cada línea de productos son los activos específicos de la empresa. Información sobre normas <http://www.al-invest4.eu/minisite/calzado/europa/europa4.4.htmlnormas>

Plan de acción:

GESTION DE LA INFORMACIÓN

Posibles intervenciones en temas como:

- FERIAS
- ESTUDIOS DE MERCADO
- ACUERDOS MULTILATERALES

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Ferias	Falta de contacto con el mercado	Participación a ferias de sector en USA ² y Europa (ver Anexo 1)	1 año	Propiedad con oficina de exportaciones y comercial
Estudio de mercado en Chile, Bolivia, Perú, Paraguay, Uruguay y Centro América, Usa, Europa. Enfoque Chile ³ (Ver Anexo 2)	Estudio sobre los productos vendidos por la competencia (ver Anexo 1)	Identificar precios y características técnicas. (Ref. Comentarios punto VI, calzado Boot 6")	6 meses	Propiedad con oficina de exportaciones y comercial
Búsqueda de partners comerciales	Falta de interlocutores internacionales	En acuerdo con el estudio de mercado, identificar potenciales partners comerciales.	6 meses	Propiedad con oficina de exportaciones y comercial

² Participación en ferias comerciales en los Estados Unidos es de esperar: la empresaya opera en ese mercado

³ El criterio principal que guíe las opciones de intervención sobre los mercados internacionales debe ser muy simple y pragmático, por lo tanto el objetivo principal es aquel de seleccionar con prioridad los mercados que demuestran una mayor propensión al consumo y una propensión escasa a la producción y que no erigen barreras arancelarias a las importaciones

Plan de acción:

LA CALIDAD DE LA PROMOCIÓN

Posibles intervenciones en temas como:

- SELECCIÓN DE FERIAS.
- ORGANIZACION DE FERIAS.
- VERIFICACIÓN DE CATÁLOGOS Y SITIOS WEB..
- ELABORACION DE LISTADOS DE PRECIOS.
- FORMACION DE LA RED DE VENTA.

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Ferias	Falta de participación a ferias internacionales	Organización para presentación de colecciones a ferias internacionales	2 años	Propiedad con oficina de exportaciones, comercial y sección diseño y modelización
Verificación de catálogos y web site	Falta de una base de datos potencial	Verificación de datos de clientes en la web	Constante 3 años	Propiedad con oficina de exportaciones y comercial
Elaboración de listado precios	Adecuar un listado para exportaciones	Realizar un listado anual para muestrario para exportación	6 meses	Propiedad con oficina de exportaciones y comercial
Formación de la red de venta	Ausencia de red de venta y/o distribuidores	Objetivo: estudio de agentes y/o distribuidores durante las ferias	1 año	Propiedad con oficina de exportaciones y comercial

Plan de acción

GESTION DEL MERCADO

Posibles intervenciones en problemáticas tipo:

- GESTION DE LOS CLIENTES.
- SELECCION DE LOS MERCADOS.
- CRITERIOS PARA LA ELABORACION DE PRECIOS.
- PRODUCTO
- CONTRATOS.

1° Año				
Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Gestión cliente: sell in - sell out	Organizar un sistema de información para conocer la evolución de las ventas propias	Asignar una tarea de verificación constante de lo vendido al cliente final en relación a lo entregado a los detallistas o distribuidores	1 año	Propiedad con oficina exportaciones y comercial
Selección de los mercados en base a la facilidad de comunicación, proximidad y receptividad	En base a la tipología de producto, a la proximidad cultural y a la ausencia de estacionalidad	Verificar los países de américa latina que consumen más y producen menos	1 año	Propiedad con oficina exportaciones y comercial
Selección de Mercados (Enfoque Belgica)	En base a la tipología de producto,	Verificación de consumos para el sector de seguridad.	1 anno	Propiedad con oficina exportaciones y comercial
Elaboración de precios	Profunda ingeniería de precios	Atenta evaluación de los precios y comparación con los competidores	6 meses	Propiedad con oficina exportaciones y comercial
Producto	Obsolescencia del Estilo ⁴ .	Identificación productos actuales en el mercado internacional	3 meses	Propiedad + sección diseño
Contratos	Falta de un protocolo contractual	Formación de la administración de ventas internacionales	1 mes	Propiedad con oficina exportaciones y comercial

⁴ Tenemos que crear su propia oficina para el estilo - el diseño

Plan de acción
GESTION DEL MERCADO

2° y 3° Año				
Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Estudio del feedback de las ventas	Verificar logro de objetivos incremento de las ventas	Actualizar modelos	6 meses	Propiedad con oficina exportaciones y comercial
Verificar posible expansión mercados (por ej. Europa, Canadá y USA)	Falta presencia	Utilizar las metodologías aprendidas durante el período experimental de ventas en el mercado latinoamericano para expandir las ventas	6 meses	Propiedad con oficina exportaciones y comercial
Actualización de los precios. Elaboración de los precios.		Atenta evaluación de los precios y comparación con los competidores	6 meses	Propiedad con oficina exportaciones y comercial
Promoción		Actualización de catálogos y otras actividades promocionales	6 meses	Propiedad con oficina exportaciones y comercial
Producto	Tener en cuenta el feedback recibido de los clientes	Actualización de productos	3 meses	Propiedad + sección diseño

Plan de acción

ADMINISTRACIÓN EXPORTACIONES

Posibles intervenciones en problemáticas tipo:

- PARTICIPACION EN JORNADAS INFORMATIVAS Y CURSOS.

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Curso de marketing internacional sobre el sector de calzado (Ver www.cbi.eu)	Conocimiento del mercado internacional	Curso para managers exportadores (Ver www.cbi.eu)	5 semanas	Empleados vinculados a la exportación

COMENTARIOS

- i) Selección del producto:
 - 1. Todos los productos fueron seleccionados en cuanto se trata de productos técnicos dirigidos al mercado de la seguridad.
- ii) Precio medio de venta al Cliente local aproximadamente \$ 55 Precio para exportación aprox. US\$ 32 FOB.
- iii) El check up indica un puntaje (74 puntos sobre 118) 63%, sobre el puntaje optimal de 100%. El objetivo de ampliar las exportaciones implica el logro de un puntaje superior al 50% sobre el puntaje óptimo. Por lo tanto estarían dadas las prerrogativas para una concreta actividad de exportación.
- iv) Después del primer año de actividad, con la terminación de las acciones desarrolladas según las indicaciones de los cuadros arriba reportados (competitividad de producto, gestión de la información, calidad de la información, gestión de mercados) se podría aumentar sensiblemente el porcentaje exportador.
- v) La capacidad productiva no adecuada a los estándares internacionales no permite actualmente un adecuado plan de exportación, pero es posible consolidar las posibilidades de exportación a nivel sub-regional americano mejorando la modelización, la calidad, la capacidad productiva y la productividad con el objetivo de competir en el mercado global en el tercer año, con las necesarias adecuaciones tecnológicas del programa de internacionalización.
- vi) Una particular atención debe ser dedicada al problema del la ingeniería de los costos para el logro del precio óptimo de venta para la exportación global:

Productos	Propuesta jOVICAL	China	Vietnam
Boot 6"	\$ 32 fob	\$ 12/19 fob	\$ 14/15 FOB

Anexo 1 Mercado del calzado de seguridad y Belgica: Mercado piloto en Europa

Producción

La producción de calzado de seguridad para el trabajo en 2007 era de 185 millones de pares. La producción decae bruscamente a EE.UU. y Reino Unido, Italia, Francia, Alemania, Europa del Este, a partir de finales de la década de los noventa. Esta conducta se repite en casi todos los países de Europa (Italia, Francia, Alemania) y se debe al auge de los países orientales (sobre todo de los países del sudeste asiático) en la fabricación de este tipo de productos basados en precios más competitivos. La tendencia que ya está al alza en cuanto a la producción se basa en la relocalización en países de bajo coste, es decir, en comprar los productos manufacturados en una empresa extranjera (normalmente situada en países con mano de obra muy barata) para economizar costes y poder ser más competitivos en el mercado americano y europeo. Muchos fabricantes han desarrollado esta política lo que ha ocasionado la caída y desaparición de muchos de ellos.

El mercado mundial está ya muy saturado y eso hace muy difícil a los pequeños productores de los países en desarrollo ganar un puesto dentro del mercado. China exportó 50 millones de pares en 2007.

Los principales países exportadores son

Principales Productores a nivel mundial

Jihua 3515 Leather and Leather Shoe Co., Ltd. China

<http://www.qiangren.com>

Tianjin Tianxing Kesheng Leather Products Co., Ltd. China

www.safety-shoes-boots.com

GELVINN COMERCIAL E EXPORTADORA LTDA Brazil

<http://www.gelvin.com.br>

KYOUNG DO CO LTD Korea

<http://www.tradekorea.com/e-catalogue/>

COFRA Italy

<http://www.cofra.it/>

Principales Ferias

1. **A+A 2011 – Meeting Point for Personal Protection, Security and Health at the Workplace.** The sector's leading international meeting point for Personal Protection, Security and Health at the Workplace (18 to 21 October). All documents required for registration are accessible online at <http://www.aplusa.de>
2. **SAWO 2012: 17 - 20. 04. 2012.** Bi-annual <http://sawo.mtp.pl/en/>
3. National Safety Council Congress & Expo - Philadelphia, Pennsylvania, October 31 - November 2 for the NSC 2011 <http://congress.nsc.org/nsc2011/public/enter.aspx>
4. Expoprotection | Novembre 2012 à Paris Nord Villepinte www.expoprotection.com
5. **Intersec** 15.01.2012 - 17.01.2012 - United Arab Emirates – Dubai - International Convention and Exhibition Centre (Epoc Messe Frankfurt GmbH) <http://www.intersecexpo.com/>

6. **SKYDD** (Protección y Seguridad) - Stockholm International Fairs - Mässvägen 1. Älvsjö. Stockholm SE-125 80 - Suecia. http://webfair2.stofair.se/Skydd_eng/

Belgica: mercado piloto

La UE es el mayor importador global. Belgica puede ser utilizado como puerta de entrada a Europa. Bélgica es el 9º mercado en Equipos de Protección Individual dentro de la Unión Europea. A pesar de sus reducidas dimensiones, su estratégica situación al lado de los mercados más potentes le convierten en un país muy apetecible para empezar la exportación, e incluso para desarrollar, cuenta con grandes e importantes importadores que trabajan no sólo, en el mercado belga, sino en otros mercados limítrofes, sobre todo en Francia, Alemania y Países Bajos.

A pesar de ser un mercado ya muy saturado, pues cuenta con mercancías procedente de to-do el mundo y ser un país muy abierto a los productos extranjeros, siempre se buscan nuevas características en las prendas, en lo referente a la calidad, y en este caso a la protección y seguridad más elevada.

Puede considerarse como un “mercado piloto” para las compañías que quieran expandir su actividad exportadora hacia el resto de países de la UE, ya que es fácil de abarcar y su funcionamiento es muy parecido al resto de mercados importantes en Europa. Además de esta característica del mercado también destaca el hecho de que los importadores de este tipo de productos, sobre todo los más importantes, no trabajan sólo en Bélgica sino que acceden a otros mercados limítrofes, con lo cual las posibilidades de expansión son mucho mayores y pueden ser tremendamente satisfactorias si funciona bien.

Bélgica es un país complicado en su demografía, ya que existen dos zonas claramente diferenciadas, el norte o zona de Flandes de habla neerlandesa, y el sur o Valonia de habla francesa. Hay que tener muy en cuenta este detalle en el momento de entrar, puesto que si el importador elegido es de la zona de Flandes (los más numerosos y donde se encuentra la mayor parte de la industria) se va a centrar más en el mercado de los Países Bajos que quizás en la zona Valona del país, puesto que las relaciones comerciales son más dinámicas. Sin embargo si contamos con un importador de Valonia, éste se centrará más en el mercado francés ya que la influencia es mucho mayor.

Precios

Información relativa al precio de los productos no se encuentra fácilmente disponible en Bélgica debido al enorme número de tipos diferentes de productos y a la confidencialidad comercial, las empresas no suelen revelar tal información si no se trata de un comprador (excepto www.polytex.be), así que la mejor manera para conseguir los precios actualizados de los productos es contactar directamente con el distribuidor. En general, se puede decir que el mercado se caracteriza por un alto nivel de competencia y un pequeño margen de beneficios. El precio de los productos más sofisticados son normalmente más estables.

Normas

Requisitos legislativos

Los requisitos legislativos son los mismos que para los demás países de la UE. La legislación concerniente a la producción, las ventas y el uso de Equipos de Protección Individual en los estados miembros se basa en Directivas Europeas, respaldadas por cientos de normas europeas armonizadas. La **directiva 89/686/EEC** especifica los requisitos y procesos para el mercado de Equipos de Protección Individual en Europa y abarca también las normas armonizadas y la certificación de productos Equipos de Protección Individual en toda la UE.

La dirección web donde se encuentran todas las notificaciones al respecto se puede hallar en <http://www.europa.eu.int>

Existe otra fuente de normas que hay que cumplir para llevar a cabo el comercio, se trata de las normas ISO (Internacional Organisation for Standardisation), hay importantes normas ISO en relación a la ropa de protección sobre todo en los campos de textiles a utilizar, test para prendas fluorescentes, etiquetas de información, fibras e hilos y niveles de fabricación de la ropa. Se puede encontrar información más detallada al respecto en <http://www.iso.org>

Principales distribuidores

Los proveedores en el mercado belga más interesantes a tener en cuenta son:

- Productores domésticos: estas compañías están, a menudo, especializadas en un producto o en un grupo de productos específico, operan en el mercado doméstico en combinación con la exportación esporádica. En algunos casos estos productores complementan su rango de acción ofreciendo mercancías provenientes de otras fuentes, incluidas las importaciones.
- Distribuidores y mayoristas: estas otras compañías ofrecen un surtido amplio de productos que provienen de otras fuentes. Cuentan con una amplia colección de productos ya que combinan productos de marca consolidada, que ellos mismo fabrican, con productos a los que le añaden su propia marca pero que provienen de otra compañía, y con productos sin marca reconocida.

El operador más importante a nivel internacional en Bélgica es el distribuidor Vandeputte (<http://www.vdp.com>) que también opera en Francia, Alemania y Países Bajos.

Otros distribuidores nacionales de importancia son:

- Depairon: <http://www.depairon.be>
- Midera: <http://www.midera.be>
- Partner: <http://www.partnersafety.be>
- Smekens: <http://www.smekens.be>
- Stabyl CWS: <http://www.stabyl.be>
- TVD: <http://www.tvd.be>

Existen también las compañías de alquiler en el mercado belga, en este caso los nombres más destacados son:

- Boco TRS: <http://www.boco.be> forma parte de HTS Internacional de Alemania (<http://www.hts.com>)
- Elis (Francia): <http://www.elis.com> actúa en 8 países europeos.
- Mewa Service (Alemania): <http://www.mewa.com> actúa en 11 países europeos.
- Polytex (Bélgica): <http://www.polytex.be> también mayorista.

Feria en Belgica

La feria más importante que tiene lugar en Bélgica dedicada al sector de los Equipos de Protección Individual es **Secura** (<http://www2.fairtec.com/secura/2007/brussel/>) de carácter bianual y que agrupa a fabricantes y, sobre todo, distribuidores de marcas de productos de seguridad para el trabajo; esta feria está en mayor parte dirigida hacia los mercados del norte de Europa, Países Bajos, Alemania, Austria, Suecia, Noruega y Francia; en la Oficina Comercial se ofrece un informe descriptivo de la última feria donde puede informarse de las características y acontecimientos que tienen lugar en el encuentro.

Lo más atractivo en este sector en el mercado belga es entrar mediante un distribuidor o mayorista, o incluso a través de una empresa fabricante que compre productos en otros países y que sean ellos mismos los encargados de su distribución en el país, de esta manera nos aseguramos pedidos constantes y en grandes cantidades, dependiendo de cómo sea el distribuidor evidentemente.

Anexo 2: Ingresar al mercado chileno del calzado de seguridad

Estándares Técnicos solicitados por el Instituto de Normalización de Chile.

Modelos y diseños solicitados por los compradores.

Trabajar bajo el esquema de marca propia chilena o distribución exclusiva.

Negociar cartas de crédito (se sugiere Confirmada e Irrevocable) a un año contemplando pagos parciales.

Cotizar precios FOB puerto de embarque.

Manejar un rango de precios que varía desde los \$4.00 a los 20.00 dólares de acuerdo a las especificaciones y uso del calzado.

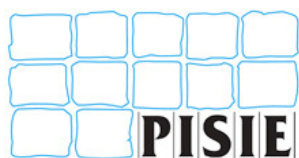
IMPORTADORES CHILENOS DE CALZADO DE SEGURIDAD.

Empresa MAX SERVICE SEGURIDAD INDUSTRIAL LIMITADA **Dirección** SAN MARTIN 0721 Temuco
Teléfono (56 45)647000 **Fax** 733205 **Mail** r_sanchez@maxservice.cl **P Web** www.maxservice.cl

Empresa CIA MANUFACTURERA Y COMERCIAL TECNO BOGA CHILE S A **Dirección** SAN GERARDO 680
Teléfono (56 2) 6219627 **Fax** 6212803 **Mail** gerencia@tecnoboga.cl **P Web** www.tecnoboga.cl

Empresa RIZZOLI STEFANO Y COMPANIA LIMITADA **Dirección** TALCA 120 -BARRIO INDUSTRIAL
coquimbo **Teléfono** (56 51) 244271 **Fax** 241417 **Mail P Web** www.rizzoli@entelchile.net

Empresa FERRETERIA INDUSTRIAL S.A **Dirección** san alfonzo 533 **Teléfono** (56 2) 6804300 **Fax** 6804333
Mail fertes@fertes.cl y delorte@fertes.cl **P Web**



Revisado, miércoles, 09 de febrero de 2011

Mandarina

EXPORT CHECK-UP	2
Situación Resumida	15
ANÁLISIS FODA	18
PLAN DE ACCIÓN PARA EL MERCADO EXTERIOR	19
COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO	19
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	20
LA CALIDAD DE LA PROMOCIÓN	21
GESTIÓN DEL MERCADO	22
COMENTARIOS	24
Anexo 1: Condiciones para exportar	25
EXIGENCIAS BÁSICAS DEL MERCADO	25
ERRORES A EVITAR	25
Herramientas de marketing para exportar	25
Producto de exportación	25
Determinación del costo y del precio	26
Elaborando una oferta	26
Promoción	27
Anexo 2: Uruguay	28
Datos	28
Mercado	29
Demanda	29
Estacionalidad	29
Importadores	29
Anexo 3: Chile	33
Dimensiones del sector	33
Características de la demanda del sector calzado	35
Sistema de distribución en Chile	39
Normativa etiquetado de calzado	46

EXPORT CHECK-UP

El export check-up tiene como base un cuadro de preguntas.

La metodología tiene el propósito de:

- a) hacer reflexionar al empresario sobre las posibles carencias que reducen la propia competitividad en los mercados exteriores.
- b) motivar al empresario a trazar un plan de acción en función de las eventuales “correcciones de ruta” para aportar al propio plan de internacionalización.

Si la empresa ha comenzado a exportar hace poco tiempo, servirá como lista de “pasos a seguir”.

Si ya ha adquirido una cierta experiencia, servirá justamente como un chequeo.

El export check-up comprende seis secciones.

- 1a sección: Competitividad del producto.
- 2a sección: Calidad de gestión de la información.
- 3a sección: Comunicación y promoción.
- 4a sección: Gestión del mercado exterior.
- 5a sección: Administración interna de las exportaciones
- 6a sección: Ingeniería de precios.

Criterio de puntaje

Para cada pregunta, asignaremos el siguiente puntaje:

- 0 : si no hace lo que sirve para exportar;
- 1 : si hace parcialmente lo que sirve para exportar;
- 2 : si realmente hace el 100% de lo que sirve para exportar.

La asignación de un puntaje tiene solamente el significado de “cuantificar” para cada sección, cuál es el margen entre la situación ideal (puntaje total) y la real.

Lo importante es la compilación sucesiva del “plan de acción” que representará un listado de posibles medidas a tomar para mejorar la forma de gestionar la internacionalización.

EXPORT CHECK-UP

EMPRESA

Calzado MANDARINA - Bucramanga

REFERENTE EN LA EMPRESA DEL PROYECTO PROEXPORTADOR

Guillermo Montoya Carrera (Gerente General)

Laura Marcela Montoya Ardila (Directora Administrativa)

www.mandarina.com.co - calzadomandarina@hotmail.com

FECHA DE ELABORACION DEL EXPORT CHECK-UP 08/11/2010

1a Sección: Competitividad del producto

El producto está en la base del proceso de internacionalización.¹

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la capacidad de internacionalizarse;
- el nivel de calidad del producto;
- la atención por la actualización tecnológica;
- la preocupación que se debe tener en definir las ventajas competitivas válidas para el exterior.

Preguntas

1) Consideras actualizados los procesos productivos que utilizas?

0	1	2

2) Los procesos de cada sector de la empresa (proyecto, producción, logística, apoyo) son definidos de modo sistemático a través de un manual de calidad?

0	1	2

3) Tu empresa está certificada según las normas Iso?

0	1	2

4) Tus productos tienen características de exclusividad respecto a los productos de la competencia? (son fácilmente imitables?)

0	1	2

¹ ¿Cuál es la ventaja/s competitiva/s que han hecho que mi producto triunfe a nivel nacional? ¿Es transferible y replicable dicha ventaja a otros mercados y países? ¿En cuáles? ¿Es relevante dicha ventaja en estos mercados y países?

5) Tus productos se venden por la imagen?

0	1	2

6) Tienes un método para medir el grado de satisfacción de tus clientes?

0	1	2

7) Entiendes que la amplitud de gama de tus productos logra cubrir las exigencias del mercado?

0	1	2

8) Tus productos presentan beneficios y ventajas evidentes?

0	1	2

9) Existen restricciones de exportación por la patente o la marca?

0	1	2

10) Tus proveedores son competitivos por entregas, precios, calidad?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo

_____11/ 20

2a Sección: Calidad de gestión de la información

La calidad y velocidad de la información crean una base importante para las decisiones estratégicas.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- actualización de la información que es importante manejar en la oficina de exportación;
- conocimiento de una amplia gama de fuentes de información;
- conocimiento de las barreras que la empresa deberá enfrentar para exportar;
- las posibilidades de reducir costos para el importador con una formulación más sistemática de la exportación;
- la importancia del monitoreo del mercado a través de un sistema de información.

Preguntas

- 1) Cuando realizas la primer exportación a un mercado nuevo sabes en cuál clasificación arancelaria se encuadrará tu producto en el país importador?

0	1	2

- 2) Conoces el tipo de contratos a utilizar según el país donde prevés exportar?

0	1	2

- 3) Tu sistema informativo de marketing provee información veloz con respecto a los clientes, la competencia, el desarrollo de mercados, los cambios en la legislación, las nuevas oportunidades de negocios?

0	1	2

- 4) Sabes el tipo de información que podrías obtener contactando entes como PROEXPORT ACICAM ?

0	1	2

- 5) Estás seguro de poder utilizar tu marca en el exterior sin chocar con la cultura local o provocar una controversia jurídica?

0	1	2

- 6) Estás informado trimestralmente sobre la actividad de promoción exterior realizada por los entes de apoyo a la exportación?

0	1	2

- 7) Sabes como utilizar los mecanismos de los acuerdos internacionales para reducir costos de importación para tu importador?

0	1	2

- 8) Conoces la estructura de costos de importación y de comercialización en el país al cual exportas?

0	1	2

- 9) Conoces cuáles son los 10 primeros mercados en el mundo por volumen de negocios para productos similares a los tuyos?

0	1	2

- 10) Logras monitorear tu competencia local en los mercados exteriores?

0	1	2

- 11) Adaptas los argumentos de venta en base al mercado donde vendes?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje total : _____14/22

3a Sección: Calidad de la promoción

La promoción es un instrumento a través del cual el público y los consumidores conocen tu empresa. Es necesario cuidar la imagen que transmites.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la importancia de la calificación de los canales de venta;
- el nivel de preparación de participación en las ferias;
- la importancia de las diferencias culturales.

Preguntas:

1) Tu organización de venta en los mercados es realmente calificada para promover con eficacia la imagen de la empresa que deseas transmitir?

0	1	2

2) Antes de participar por primera vez en una feria como expositor, es habitual que la visites o evalúes información de ediciones precedentes de la feria?

0	1	2

3) Verificas la utilidad concreta de los instrumentos de promoción utilizados en los diferentes mercados (catálogos, ferias, internet, etc.)?

0	1	2

4) Tienes un plan de promoción bien definido para tus principales mercados para llevar a cabo junto a tu partner?

0	1	2

5) Tu listado de precios ha sido elaborado en función de una “ingeniería de precios” considerando la utilización de acuerdos internacionales, aranceles diferentes, logística, segmentos de mercado, etc.)?

0	1	2

6) Un potencial cliente recibiendo tu catálogo (o examinando tu página web), encuentra las respuestas a las siguientes preguntas: ¿cuáles son las ventajas que tú ofreces, quién eres, qué produces, cómo las produces, cuáles son las aplicaciones de tu producto/servicio, como logras diferenciarte de la competencia, cuáles son tus referencias?

0	1	2

7) En los mercados en los que estás presente, realizas la búsqueda, el registro y el monitoreo de la marca?

0	1	2

8) El estudio de las diferencias culturales forma parte de tu plan de comunicación y promoción?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo -----6/16

4a Sección: Gestión del mercado

La participación en el mercado está determinada por una serie de factores, como: agresividad y profesionalidad en la promoción realizada, tipo de partner seleccionado, los clientes a los que vendes, conocimiento de las “reglas del juego”, más allá obviamente del hecho de tener un producto competitivo.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la selección de los mercados de acuerdo con los estudios realizados;
- las diversas opciones de formas de ingreso al mercado;
- la importancia de operar con partners seleccionados sobre la base de un perfil bien definido.

- 1) Los mercados a los que exportas fueron seleccionados en base a los estudios realizados (o en base a un pedido casual de uno o varios compradores)?

0	1	2

- 2) Existen opciones mejores a tu actual partner para vender tu producto, defender tu imagen y ofrecer el mejor servicio al cliente final?

0	1	2

- 3) Los precios son determinados en base a la información de mercado y son diferenciados mercado por mercado?

0	1	2

- 4) La forma de entrada a los mercados (agente, distribuidor, internet, etc.) es la más remunerativa para tu empresa?

0	1	2

- 5) En los primeros cinco mercados por importancia para tu empresa, logras elaborar junto al partner un plan de trabajo anual?

0	1	2

- 6) Logras monitorear la acción de la competencia externa en los mercados a través de tu sistema informativo de marketing?

0	1	2

7) Tu presencia en los mercados, en función de tu capacidad exportadora, te asegura el máximo de cobertura geográfica, de gama de productos y de segmentos de mercado?

0	1	2

8) Tienes un adecuado programa de formación periódica para tu red de ventas?

0	1	2

9) Logras visitar tus principales clientes asegurándote el servicio prestado por tu red de ventas en el exterior?

0	1	2

10) Has verificado si el producto que exportas es realmente adaptado al segmento de mercado donde vendes?

0	1	2

11) Has verificado si puedes aprovechar las sinergias con empresas que tienen productos/servicios complementarios a los tuyos?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo ----- 5/22

5a. sección: Administración interna de las exportaciones

La base efectiva del éxito en el desarrollo internacional de una empresa, está en la calidad de sus dirigentes, en la integración de los diversos sectores de la empresa, en la capacidad de organización y por último en el uso de adecuados instrumentos administrativos para la exportación.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la importancia de la integración entre los varios sectores de la empresa en cuanto la actividad de exportación implica a toda la empresa y no solo a la oficina de exportación;
- la posibilidad de diversificar los canales de venta a través de otras estructuras externas a la oficina de exportación;
- la atención para reducir riesgos a través de instrumentos legales;
- la importancia de cumplir constantemente un monitoreo de los mercados y la rentabilidad.

Preguntas

1) Existe en la empresa una oficina de exportación adecuada a las necesidades de internacionalización de la empresa?

0	1	2

2) Tienes un control de los resultados de los presupuestos (los más importantes) cuando estos no se concretizan en pedidos?

0	1	2

3) La cultura exportadora está suficientemente difundida al interior de la empresa? (Todas las áreas de la empresa deben ser sensibilizadas sobre las tareas que competen a cada uno para alcanzar el éxito en la exportación).

0	1	2

4) Has participado en los últimos seis meses de cursos de formación en temáticas de exportación?

0	1	2

5) Verificas la factibilidad de diversificar tu gestión exportadora a través del uso de servicios de trading, consorcios de exportación, Oficinas de compras ("buyer office" de empresas extranjeras)?

0	1	2

6) Realizas al menos cada semestre un análisis de la rentabilidad del mercado, segmento de mercado, cliente, línea de productos exportados?

0	1	2

7) Los contactos con los clientes realizados por otros sectores de tu empresa son siempre filtrados por la oficina de exportación?

0	1	2

8) Te tutelas del riesgo de falta de pago utilizando formas de pago como por ejemplo créditos documentarios o garantías o seguros de créditos?

0	1	2

9) Tienes un completo conocimiento de los riesgos y de los costos derivados de la elección del canal de venta?

0	1	2

10) Tienes contratos regulares con tus *partners* comerciales que te garanticen un mínimo de protección legal?

0	1	2

11) Para monitorear y mejorar tu presencia en los mercados, evalúas la posibilidad de constituir localmente sociedades participadas, oficinas de representación o realizar acuerdos de colaboración con sociedades locales?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo 8/22.

6a sección: Ingeniería de precios

Para mejorar la competitividad en el mercado exterior, debemos utilizar necesariamente los medios que nos permiten reducir los costos, de ser más eficientes, de obtener información veloz sobre la posibilidad concreta de negocios, tener una presencia efectiva en el mercado y no depender únicamente de nuestro partner comercial para la información de mercado.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

Uso de instrumentos que garanticen mayor competitividad a la empresa en el proceso de transferencia del producto al cliente final

Preguntas

1) Evalúas, antes de preparar el presupuesto, cuál es la estructura de costos de importación en el país de tu interés?

0	1	2

2) Verificas si utilizando depósitos aduaneros o zonas francas, puedes reducir los costos a tu importador?

0	1	2

3) Analizas según el mercado, cuáles son los Incoterms más convenientes para obtener más competitividad?

0	1	2

4) Has verificado si aportando algunas modificaciones a tu producto, este puede encuadrarse en una nueva clasificación arancelaria que permita reducir los costos de importación?

0	1	2

5) Has verificado si puedes reducir los costos de logística, contactando expertos en logística internacional?

0	1	2

6) Has verificado si tu importador está bien preparado sobre los procedimientos administrativos para importar? (además de saber vender tu producto...)

0	1	2

7) Has verificado si cambiando la modalidad de ingreso al mercado, puedes obtener mayor rentabilidad?

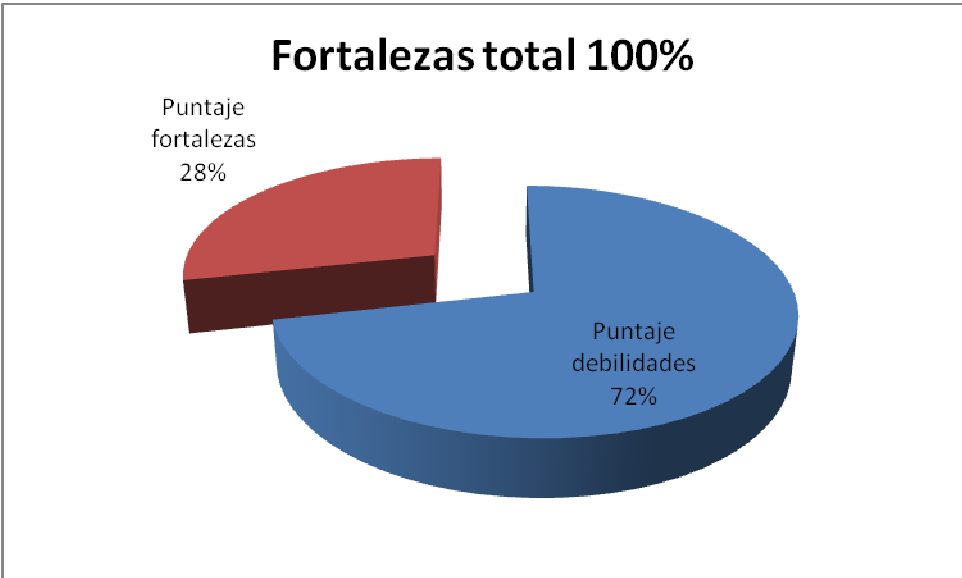
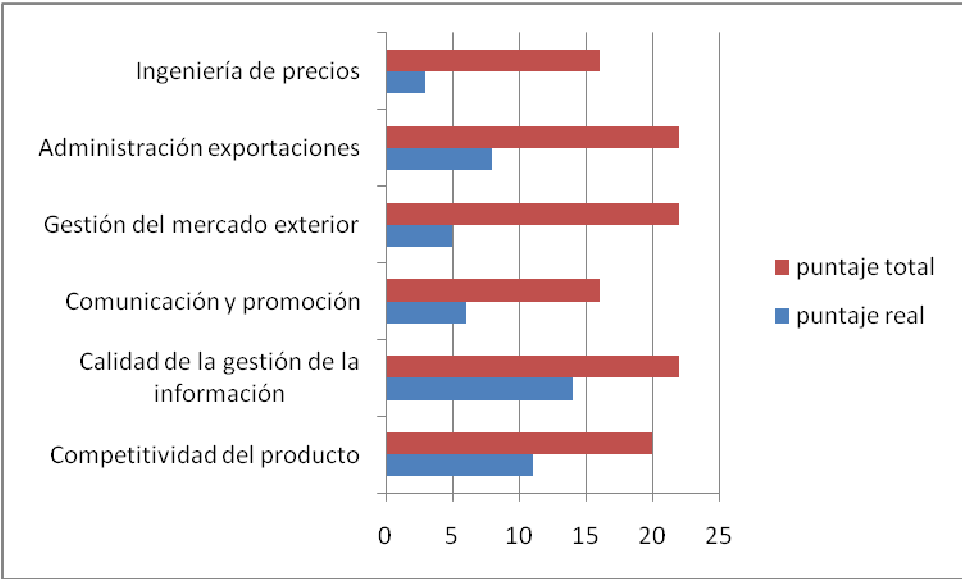
0	1	2

8) Utilizas los eventuales incentivos y financiamientos a la exportación (ver por ejemplo, leyes de apoyo a la internacionalización)?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo -----3/16

Situacion Resumida



1a sección: Competitividad del producto.....		11/20
2a sección: Calidad de la gestión de la información		14/22
3a sección: Comunicación y promoción.....		6/16
4a sección: Gestión del mercado exterior.....		5/22
5a sección: Administración exportaciones.....		8/22
6a sección: Ingeniería de precios.....		3/16
■ Total:.....		47/118

Comentarios:

Información general

Empresa familiar de dimensión pequeña/media que funciona desde hace 23 años, ocupando a aproximadamente 23 personas, con calificación SENA, más aproximadamente 12 ayudantes. Toda la gerencia está a cargo de la familia que trabaja en la compañía con tareas diversas que van desde la gestión financiera a la parte comercial, administrativa y productiva. El producto está constituido de una buena gama de sandalias de mujer, todas realizadas en material sintético generalmente importado de México, Italia y parcialmente de China pero de baja calidad. La producción es de aproximadamente 120 pares al día y se vende el 90% en el mercado local colombiano y el 10% restante se exporta a Ecuador y Venezuela pero este mercado está terminado decididamente. La exportación de las ventas se hace a través de la participación en ferias colombianas y particularmente de la exportación a Ecuador que ha sido promovido por Proexport con la identificación de un distribuidor para vender el producto con las marcas “Mandarina”. Con respecto a los pagos por parte de los clientes extranjeros, son realizados sobre la base de 30% con el pedido y el resto con la entrega. La compañía tiene en programa para el 2011 una expansión de los locales pero no de la tecnología para racionalizar la producción que tendría que llegar a aproximadamente 7.000 pares al mes, esto consentiría tomar en consideración una posibilidad real de exportación que por elección del gerente será dirigida solo a los países del centro y Sudamérica excluyendo Europa y E.E.U.U. La compañía no dispone de una oficina de estilo y modelización, este trabajo es realizado por personas externas (free-lance). Aunque el producto se realiza en material sintético y por lo tanto entra en competencia directa con productos similares de producción asiática, resulta estar bien posicionado en el mercado, gracias probablemente a un buen programa de mercado asociado a la buena calidad del producto.

Tecnología

La mecanización es reducida a lo indispensable y el trabajo de corte y montado es realizado manualmente, esto es debido a un alto numero de artículos para satisfacer el mercado pero al mismo tiempo a una cantidad reducida para cada uno de ellos que penaliza la inversión para la realización de troqueles para el corte a máquina.

Gestión:

Gestión familiar de la empresa, los dirigentes son todos pertenecientes a la familia y se dividen las tareas en parte, pero principalmente se ocupan colectivamente de toda la gestión en general.

Especializaciones:

No existen cuadros intermedios, el know how es detentado enteramente por la dirigencia (familia) ayudada por el personal de mayor experiencia y antigüedad en la empresa.

Administración financiera:

La parte financiera es gestionada por los miembros de la familia, se basa en fondos propios.

Calidad:

No existe una oficina específica, este trabajo se encuadra en la gestión familiar y el producto se presenta con una buena elaboración.

Producto:

El producto se basa en sandalias de mujer realizadas en material sintético de buena elaboración. Los materiales sintéticos para la capellada son importados mientras que la suela y otros componentes son de producción local. No existe un precio estudiado para la exportación sino que son utilizados los mismos precios construidos para el mercado local con un sistema de costeo suficientemente bien hecho y que prevé todos los componentes necesarios para el logro del precio de venta. El precio medio de la sandalia de mujer es de aproximadamente USD 20.00. La compañía por año realiza dos colecciones en contemporáneo con las ferias colombianas de las cuales participa en manera constante, prevalentemente la colección es creada en base a copias de productos de tendencia de Europa pero de todos modos interpretados y realizados en manera más que suficiente.

Fortaleza: Buena colección y buen posicionamiento de mercado

Debilidad: Precios demasiado altos para la exportación, escasa al momento la capacidad productiva.

Riesgos: Dificultades de penetración en los mercados del centro sud América.

Oportunidad: La compañía una vez realizada la ampliación de locales y por lo tanto en posición para aumentar la capacidad productiva podría comenzar un discurso concreto en términos de exportación. El análisis del costeo del producto ha evidenciado que es posible reducir aproximadamente un 25% el costo de venta solamente interviniendo en los materiales sintéticos que para la ocasión podrían ser de menor costo sin atacar el look del producto y al mismo tiempo ser de buena elaboración, gracias a la capacidad de la fábrica. Esta intervención consentiría lograr precios de exportación seguramente competitivos a los cuales se agrega la flexibilidad de la fábrica en términos de producción, factores éstos que podrían ser interesantes para los compradores del centro/Sudamérica, mercado en el cual la compañía desearía expandirse teniendo en consideración que las formas de pago de los clientes deberían ser realizados según criterios internacionales así como los contratos de venta.

En el momento actual se podría también tomar en consideración la venta directa al consumidor final vía web con ampliación del actual sitio no solo a nivel de mercado nacional sino también a nivel de centro /Sudamérica, evaluando todas las cuestiones que este tipo de actividad implican a nivel legal, aduanero, logístico, etc.

ANALISIS FODA

Resumen

Resumen de las características principales que se obtienen de una crasi de la información durante las reuniones y el punto de vista del analista

<u>FUERZA</u>	<u>DEBILIDAD</u>	<u>RIESGOS</u>	<u>OPORTUNIDAD</u>
Buena colección Buen posicionamiento de mercado	Precios elevados Insuficiente capacidad productiva	Dificultades/imposibilidades de penetración en nuevos mercados	Renovación de instalaciones Reducción en el costo de los materiales e-commerce y estrategia web

Visión general de los elementos FODA

<u>FUERZA</u>	<u>DEBILIDAD</u>	<u>RIESGOS</u>	<u>OPORTUNIDAD</u>
Imagen del empresa	Control de calidad	Costo de los materiales	Competividad de precio
Amplitud de la gama de productos	Personalidad baja del producto	Entorno de trabajo y la tecnología inadecuada	Exportacion en los mercados que tienen mayor propensión a consumir los productos colombianos por costumbre y afinidad socio cultural
	Gama limitada de productos	Possible conflicto de marca	Diversas ferias en América del sur
Predisposicion a la exportación	Bajo nivel de ingegneria de precio y oficina de venta		Agentes y distribuidores
Posicionamiento mercado interno	Comunicación	Competencia de Brasile, China y Vietnam	verificación constante de lo vendido al cliente
Capacidad de análisis de la rentabilidad del mercado	Busqueda de mercados	Barreras anclaria	Países de América Latina que consumen más y producen menos
Alto riesgo de garantía de pago	Posicionamiento de precios	Costo de la logistica	Expandir las ventas à EE.UU. y Europa
Conocimiento de costos para la exportación	Planificación de las ventas		Producción de material de vitrina para exportación
	Falta integración en el sistema de "cluster"		Mejora de la diversificación de productos
	Baja información de financiamientos a la exportación		mejora y gestión de las líneas de crédito y de incentivos a la exportación

PLAN DE ACCION PARA EL MERCADO EXTERIOR

Plan de acción:

COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO

- REGISTRO DE LA MARCA Y PATENTE

Posibles intervenciones en temas como:

- MATERIAS PRIMAS / COMPONENTES
- PROGRAMACIÓN PRODUCCIÓN

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Materias primas ²	Materiales para capellada demasiado caros	Búsqueda de materiales más económicos	6 meses	Gerente
Producción	Locales pequeños y escasa mecanización	Ampliación de locales (ya programado) adecuación de máquinas para corte, costura	1 año	Gerente
Marca	Registro fuera de colombia	Búsqueda de disponibilidad de marca en otros países y relativo registro	6 meses	Gerente

² Principales componentes: (1) El corte: (1.1) las características de la piel: es de calidad suficiente cueros, curtidos y en cuanto al espesor, pero de mala calidad y no muy característico de acabado. En este sentido, y sólo a modo de ejemplo, se puede sugerir (como se indica verbalmente en las reuniones) para contactar con la curtiembre "Grisetti Asunción-Paraguay". (1.2) Características del tejido: se debe buscar una amplia variedad de tejidos en diferentes diseños y colores. (2) Hormas, suelas, tacones para renovar las colecciones (por ejemplo, de acuerdo a las direcciones que toma formas nuevas y suelas y tacones para ser producido en relación con los productos seleccionados: Sandalia Mujer.

Plan de acción:

GESTION DE LA INFORMACIÓN

Posibles intervenciones en temas como:

- **ESTUDIOS DE MERCADO**

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Búsqueda de mercado en chile, bolivia, Perú, Paraguay, Uruguay y centro América ³	Ningún estudio de mercado es realizada en los países potencialmente receptivos en ámbito latino	Identificar precios	1 año	Propiedad

³ MERCATO CILENO

Plan de acción:

LA CALIDAD DE LA PROMOCIÓN

Posibles intervenciones en temas como:

- SELECCIÓN DE FERIAS.
- ORGANIZACION DE FERIAS.
- VERIFICACIÓN DE CATÁLOGOS Y SITIOS WEB.
- ELABORACION DE LISTADOS DE PRECIOS.
- FORMACION DE LA RED DE VENTA.
- BÚSQUEDA Y REGISTRO DE LA MARCA.

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Ferias	Falta de participación a ferias internacionales	Organización para presentación de colecciones a ferias internacionales	3 años	Propiedad y sección diseño y modelización
Chile ⁴	internacionalización	Participación a EFDI 2012 (Chile)	10 meses	Propiedad
Paraguay, Uruguay, Perú, Honduras, Bolivia ⁵	internacionalización	Verificación de ferias	1 año	Propiedad
Verificación de catálogos y web site	Falta de una base de datos potencial	Verificación de datos de clientes en la web	Constante 3 años	Propiedad
Elaboración de listado precios	Inexistente listado para exportaciones	Realizar un listado anual para muestrario para exportación	6 meses	Propiedad
Formación de la red de venta	Ausencia de red de venta y/o distribuidores	Objetivo: estudio de agentes y/o distribuidores durante las ferias	1 año	Propiedad

⁴ Feria de Chile: EFDI 2012

⁵ Feria de Perú: PERU' MODA en Abril, Feria de Uruguay: Feria Maxima Punta del Este en Enero

Plan de acción

GESTION DEL MERCADO

Posibles intervenciones en problemáticas tipo:

- **GESTION DE LOS CLIENTES.**
- **SELECCION DE LOS MERCADOS.**
- **CRITERIOS PARA LA ELABORACION DE PRECIOS.**
- **APOYO PROMOCIONAL A LA RED DE VENTA.**
- **CONTRATOS.**

1º Ano				
Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Gestión cliente: Sell in - sell out	Organizar un sistema de información para conocer la evolución de las ventas propias	Asignar una tarea de verificación constante de lo vendido al cliente final en relación a lo entregado a los detallistas o distribuidores	1 año	Propiedad
Selección de los mercados en base a la facilidad de comunicación, proximidad y receptividad	En base a la tipología de producto, a la proximidad cultural y a la ausencia de estacionalidad	Verificar los países de América Latina que consumen más y producen menos	1 año	Propiedad
Elaboración de precios	Carencia de ingeniería de precios	Atenta evaluación de los precios y comparación con los competidores	6 meses	Propiedad
Promoción	Carencia de material de vitrina para exportación	Realización de catálogos y afiches promocionales que indiquen las características competitivas del producto	1 año	Propiedad
contratos	Falta de un protocolo contractual ⁶	Formación de la administración de ventas internacionales	1 mes	Propiedad

Ver anexo 1

⁶ Adoptar un protocolo/formato de contrato para las ventas a la exportación

Plan de acción
GESTION DEL MERCADO

2° y 3° Año				
Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Estudio del feedback de las ventas	Verificar logro de objetivos incremento de las ventas	Actualizar modelos	6 meses	Propiedad
Verificar posible expansión mercados ⁷		Utilizar las metodologías aprendidas durante el período experimental de ventas en el mercado latino americano para expandir las ventas	6 meses	Propiedad
Actualización de los precios. Elaboración de los precios.		Atenta evaluación de los precios y comparación con los competidores	6 meses	Propiedad
Promoción		Actualización de catálogos y otras actividades promocionales	6 meses	Propiedad
Producto	Tener en cuenta el feedback recibido de los clientes	Actualización de produco	3 meses	Propiedad + sección diseño

⁷ El criterio principal que guíe las opciones de intervención sobre los mercados internacionales debe ser muy simple y pragmático, por lo tanto el objetivo principal es aquel de seleccionar con prioridad los mercados que demuestran una mayor propensión al consumo y una propensión escasa a la producción y que no erigen barreras arancelarias a las importaciones. El objetivo inmediato es aquel de seleccionar los mercados que tienen mayor propensión a consumir los productos colombianos por costumbre y afinidad socio cultural, además de la mayor facilidad logística. Objetivo final es ampliar las exportaciones a otros países más “competitivos” der Sur America.

COMENTARIOS

- i) Selección del producto:
 - 1. Todos los productos fueron seleccionados en cuanto todos los vistos con las debidas correcciones y recaudos podrían convertirse en objeto de exportación ⁸
- ii) Precio medio de venta al detallista propuesto por el fabricante aproximadamente usd 20,00 F.O.B. sin ninguna distinción entre venta local y exportaciones
- iii) El check up indica un puntaje de 47 puntos sobre 118, es decir el 39,83% sobre el puntaje óptimo. El objetivo de ampliar las exportaciones implica el logro de un puntaje superior al 50% sobre el puntaje óptimo. Para lograr este objetivo será necesario intervenir para mejorar algunos aspectos de la estructura productiva y con particular atención a los materiales constituyentes del producto.
- iv) Después del primer año de actividad, con la terminación de las acciones desarrolladas según las indicaciones de los cuadros arriba reportados (competitividad de producto, gestión de la información, calidad de la información, gestión de mercados) será posible un inicial plan de exportación.
- v) La capacidad productiva limitada no permite actualmente un adecuado plan de exportación, pero es posible verificar algunas posibilidades de exportación a nivel sub-regional americano trabajando sobre los materiales para la realización de los modelos, la capacidad productiva y la productividad con el objetivo de competir en el mercado global en el tercer año del programa de internacionalización.
- vi) Una particular atención debe ser dedicada al problema de la ingeniería de los costos, de por sí ya bastante buena, para el logro del precio óptimo de venta para la exportación global: ⁹

Productos	Propuesta Mandarina	China	Brasil	Vietnam
Sandalia mujer	\$ 20,00	\$ 6,00 / 10,00	\$15,00 / 20,00	\$ 8,00 / 12,00

⁸ La Fabrica produce solamente sandalias de mujer y no hay diferente tipo de calzado, por lo tanto no es importante uno o dos o tres estilo, toda la sandalias puedan hacer considerada como unico producto

⁹ La ingeniería del los precios para el mercado local está bien hecha pero necesita una ingeniería de los precios para la exportación , la Empresa utiliza el mismo precio del marcado local para exportar, tiene que tomar in cuenta che en el mercado exterior hay: 1) la competencia. 2) la logística. 3) la cuantiad. 4) La forma de pago.

Anexo 1: Condiciones para exportar

EXIGENCIAS BÁSICAS DEL MERCADO

- Conocer el mercado y sus costumbres.
- Conocer las características de los clientes potenciales.
- Fuerte orientación de marketing.
- Adaptación del producto al mercado objetivo. Este punto ha sido muy destacado por profesionales del sector, recomendándose al exportador que incluso esté dispuesto a realizar cambios en su producto para adaptarlo al gusto local si fuera necesario.
- Cuidar la calidad del producto.
- Importancia del servicio: entregas puntuales, buen servicio de devoluciones...
- Dar precios en términos landed: incluyendo arancel, transporte y seguro.
- Cuidar el diseño y la innovación continua, algo obvio en un mercado tan competitivo y saturado como éste.

ERRORES A EVITAR

- No investigar las necesidades y preferencias del consumidor.
- Pensar que lo que funciona en Colombia también lo hace en el mercado objetivo.
- Fijación inadecuada de precios.
- No presentar colecciones a tiempo.
- Falta de apoyo a las ventas.
- Problemas en calidad.
- Exponer en ferias sin trabajo previo

Producto	Tipo	Marca	Requerimientos de los productos básicos	Requerimientos organizacionales
• Sandalias	Off the shelf	• Producto estándar • Marca propia o • Bajo licencia	• Confort y calce • Estilo • Factores medioambientales • Precio y material	• Staff de Ventas y marketing • Cliente-amigablemente responsable • Velocidad y fiabilidad

Herramientas de marketing para exportar

El paso siguiente en su plan de exportación es elegir sus herramientas de marketing. Esta sección discute las herramientas específicas de la industria para el producto de exportación, selección del socio, determinación del costo y el precio y promoción.

Producto de exportación

Primero, usted debe designar el producto que satisfaga los requisitos del mercado y con eso al comprador. Los estándares de calidad juegan un papel importante en esto pues darán confianza a los potenciales clientes. Es recomendable, ciertamente para los exportadores nuevos, centrarse en uno o dos productos y especializarse en éstos para poder proveer a su cliente de un producto excepcional. Una vez que el cliente esté satisfecho, la gama de productos podrá ser ampliada. Como ejemplo, la figura siguiente podría ayudar a los exportadores a especificar su fuente. Subraya los prerrequisitos básicos por tipo de producto para tratar con varios mercados objetivo.

Determinación del costo y del precio

Los precios y los márgenes son influenciados por un número de factores, dependiendo de donde usted está vendiendo en la cadena de distribución. Los mayoristas y otros importadores basan su costeo en una base CIF y aplican sus márgenes. El costo aterrizado para el importador es el F.O.B. (libre a bordo) costo más el costo de entrega, seguro y arancel, si fuera aplicable. Si los exportadores encuentran que sus márgenes de beneficio son demasiado bajos, deben intentar reducir costos o ajustar márgenes. Si esto no es posible, la exportación no debería proceder. Los márgenes varían grandemente, dependiendo del tipo de producto y del canal minorista. Los minoristas del calzado marcan por encima de los precios un 100% o más.

Los proveedores pueden shockearse por el nivel de marcado que le cargan algunos minoristas. Aunque los costos de producción han venido bajando, otros costos (e.g. dirección, gastos indirectos, transporte, mantenimiento de stocks, costos de ventas, costos de promoción, etc.) en la cadena han ido subiendo, y son estos costos, los que tienden a explicar una parte más grande del precio de venta que el precio de compra, que está basado en el coste de producción. Desde el punto de vista de los exportadores, el costo de quiebre para el calzado de cuero ha sido calculado en 70% para los materiales, el 15% para los costes de trabajo y el 15% para la dirección y el beneficio.

Algunos puntos de interés de considerar cuando se fija un precio de exportación son:

Apunte a practicar el precio que el mercado fijará. No sobrepase el “precio señalado”, el precio fijado por el mercado para productos similares. Debería estar de acuerdo con los precios del competidor;

El precio debe reflejar los niveles de calidad, entrega y promoción de la empresa;

Tenga presente que no es fácil aumentar precios una vez que usted ha acordado un cierto precio;

La fijación del precio es una mezcla de conocer sus costes domésticos y calcular los costes que usted incurrirá en entregar y mantener sus actividades en el mercado;

El precio negociado depende del INCOTERM, <http://www.iccwbo.org> los medios de pago, las condiciones de crédito y el riesgo de la moneda, las cantidades y el medio de transporte

Los tipos de cambio fluctúan. La mayoría de los compradores se cubren por adelantado.

Las condiciones de expedición más comunes para el calzado son F.O.B. o CIF.

Elaborando una oferta

Hay dos clases de ofertas:

- Oferta general – o introducción de la empresa

El propósito de una oferta general es atraer el interés de los futuros compradores o de los socios comerciales que a usted no lo conocen. Una oferta general consiste en enviar un perfil breve de su empresa y dar una idea de su gama de productos con una indicación de precios. En una carta personal, introduzca brevemente su empresa e informe las ventajas de comenzar una relación comercial con su empresa, cuáles son sus propuestas de ventas (USPs unique selling propositions) etc.

- Oferta especial

Una vez que usted conozca al socio comercial personalmente o después de que haya hecho el contacto inicial, realice una oferta específica. Esto está legalmente atando por cierto período de tiempo y a menudo se basa en un pedido específico del socio comercial. Usted debe por lo tanto ser capaz de satisfacer sus términos del contrato. Es recomendable explicar completa y detalladamente las especificaciones del producto y otras condiciones del contrato.

Promoción

En la industria del calzado, hay un número de técnicas promocionales importantes, a las que usted debe apuntar para cubrir sus actividades de marketing. Esta no es una lista exhaustiva, pero los elementos clave son:

Catálogo o brochure

Es esencial que usted pueda mostrar una clara fotografía de cada uno de sus productos, junto con las especificaciones técnicas principales y las ventajas funcionales que se relacionan a cada producto. Usted lo utilizará para enviar a los clientes (quizás en un mailing) o para mostrarlo en una presentación.

Más información

Descubra cómo sus competidores han elaborado su folleto. Usted verá muchos tipos diversos de folletos en las ferias comerciales.

Website

Estar on line es fundamental. Especialmente considerando que la confianza y la credibilidad son los desafíos más importantes para los exportadores, un buen web site podría superar este problema. Un web site ofreciendo productos bien definidos, ventajas competitivas (e.g. calidad, reducción de costes y fiabilidad en la entrega) y una lista de otras, ayuda a los clientes a crear un ambiente digno de confianza.

Publicidad

La publicidad puede ser costosa, pero la selección cuidadosa de la revista comercial de calzado más conveniente puede ser un método objetivo eficaz para alcanzar nuevos clientes potenciales. Tenga cuidado que el coste de producir su anuncio no compensa el coste de espacio de publicidad. Alternativamente, la prensa comercial podría ser también utilizada para conseguir publicidad libre proveyéndolos de un lanzamiento de prensa. Sin embargo, usted no tiene garantía que siempre le darán el espacio.

Participación en ferias

Participar en ferias comerciales puede ser costoso, así que sería mejor primero visitar algunas veces una feria antes de tomar un compromiso. Una vez que usted decida participar en una feria comercial, un planeamiento adecuado se requiere para maximizar el resultado de la asistencia. Por ejemplo usted deberá compilar una lista potencial de los clientes que pueden asistir a la feria, deberá contactarlos con anticipación e intentar arreglar las citas para que visiten su stand, usted deberá discutir con expertos cómo su stand debe ser presentado, usted deberá también guardar un registro de todos sus contactos y seguirlos correctamente después de la feria.

Anexo 2: Uruguay

Datos

El mercado del calzado en el Uruguay, así como otros mercados nacionales, han mostrado en estos últimos años una clara tendencia a la sustitución de producción nacional por productos importados. En la mayor parte de los casos esta sustitución no es consecuencia de un menor desempeño de la industria nacional, sino, de permanentes cambios en variables absolutamente exógenas a los diferentes sectores en particular (tipos de cambio, aranceles de comercio exterior, reintegros, subvenciones, etc.).

A través de los cuadros siguiente se podrá obtener un primer pantallazo de aspectos clave de estudio como la producción nacional, las exportaciones y las importaciones, y además del Consumo aparente: el cual por definición se desprende de:

(Millones de pares)	2004	2005	2006	2007	2008
Producción	2,4	2,0	3,1	3,3	3,8
Importaciones	6,4	7,0	9,5	9,4	6,1
Exportaciones	0,6	1,0	1,8	1,9	1,1
Consumo	8,2	8,0	10,8	10,8	8,4

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Uruguay

Producto : 64 Calzado,polainas,botines y articulos analogos y sus partes

Unidad : miles Dólar EUA

Exportadores	Valor importada en 2006	Valor importada en 2007	Valor importada en 2008	Valor importada en 2009	Valor importada en 2010
'Mundo	40.217	50.272	63.770	61.406	77.046
'China	20.179	26.208	34.717	33.870	35.485
'Brasil	12.242	12.925	15.450	12.458	15.280
'Argentina	4.440	4.966	6.780	6.894	9.977
'Zona franca	3	38	10	3	7.444
'Hong Kong (China)	348	1.388	1.274	1.321	2.260
'Viet Nam	1.060	1.847	2.344	3.697	2.190
'Chile	577	675	872	506	1.076
'Indonesia	485	811	835	1.039	747
'España	80	79	144	126	653
'Panamá	0	38	69	101	428
'Italia	338	426	477	563	426
'Estados Unidos de América	30	79	103	43	275
'Camboya	0	0	2	35	158
'India	51	60	100	95	113
'Tailandia	171	356	281	360	98
'Uruguay	0	0	0	0	59

'México	0	0	12	6	45
'Ecuador	15	26	70	21	43
'Taipei Chino	35	7	28	55	43
'Rumania	60	97	9	27	39
'República Dominicana	6	31	25	9	38
'Alemania	0	0	23	11	36
'Bosnia y Herzegovina	12	12	0	0	23
'Sudafrica	27	6	0	20	22
'Reino Unido	0	0	0	24	18
'Francia	17	9	26	5	14
'Malasia	0	0	0	0	13
'Portugal	13	4	14	79	13
'Pakistán	0	0	1	4	10
'Suiza	0	0	0	0	7
'Marruecos	0	7	6	1	4
'Tierras Australes Francesas	0	0	0	0	2
'Albania	0	0	0	0	2
'Países Bajos (Holanda)	5	3	0	4	2
'Paraguay	4	3	6	11	2
'Canadá	0	0	0	0	1
'El Salvador	0	11	0	0	1

Mercado

Demanda

El calzado de **Dama** es por lejos el más consumido alcanzando el 55%, esto se debe principalmente a que el consumo per. capita femenino de calzado es muy superior al consumo masculino. En segundo lugar encontraremos al calzado **Deportivo** con un 25%. Si observáramos este mismo gráfico 10 años atrás veríamos que la situación de los deportivos a cambiado sustancialmente, lo cual si bien se explica en parte por un cambio en la moda a nivel mundial, tiene una justificación importante en el hecho de que es un calzado más accesible en cuanto a precio que el calzado no deportivo. Basta con estudiar las pautas de consumo de países con mayor nivel de vida que el nuestro. El calzado de **Hombre** es junto al de **Niño** los que han sufrido más la sustitución del calzado deportivo y por tanto sus niveles de demanda son de 15% y 5% respectivamente

Estacionalidad

Cuando hablamos de estacionalidad de la demanda, nos referimos a la existencia de ciertos períodos que pueden ser semanales, mensuales ,etc, en los que la misma permanece constante.

Tomando datos recabados de una cadena de comercios minoristas de Montevideo, podremos observar la magnitud de dicha **Estacionalidad en el comercio**. Consideraremos al mes de Diciembre como base dado que es el mes de mayor Venta.

Importadores

Minoristas

La participación de los mismos en los volúmenes de importación de calzado ha ido creciendo con el pasar de los años. Esto se debe principalmente a que muchos mayoristas o representantes que antes vendían a minoristas, decidieron ofrecer sus productos directamente al consumidor final (por la sencilla razón de que sufrían acumulación de stocks dada la crisis que también afectó al sector minorista).

Los Importadores más representativos son:

Grandes Tiendas Montevideo

Esta empresa ajena al ramo del calzado, comienza a importar por primera vez en el año 2000.

Sanary S.A

También conocido como *Toto Calzados*, es la cadena de zapaterías más grande del Uruguay. La misma no sólo abastece la capital sino también tiene una presencia muy fuerte en el interior. Esta importa calzado de todo tipo, tanto sea para Dama, Caballero, Niño, y también calzado deportivo en diferentes calidades.

Eltin S.A

En este caso estamos frente a una empresa relativamente nueva, es conocida también como *Santorini Calzados*, en sus comienzos operaba sólo como mayorista, pero con el paso del tiempo se estableció también como minorista, importando sus productos principalmente desde oriente.

Importadores Mayoristas o Representantes

Estos representan el 37% de la oferta en el mercado. Dentro de esta categoría podemos encontrar empresas muy diferentes. Cuando decimos diferentes, nos referimos a aspectos claves como; la calidad y el precio unitario del bien importado, el renombre de las marcas representadas, y la seriedad y responsabilidad de las empresas representantes. Si analizamos la composición de este sector a lo largo de un período de por ejemplo cinco años, veremos que se da un fenómeno de rotación permanente en cuanto a las empresas que ejercen la representación de las diferentes marcas. Esto se debe, según comentarios de algunos minoristas, a que muchas empresas, incluso algunas que ni siquiera pertenecen al rubro del calzado, importan calzado y lo distribuyen de manera poco responsable.

La participación de muchas de estas empresas ha comenzado a disminuir. En el contexto actual, la industria nacional ha logrado ganar terreno gracias a su competitividad en cuanto a la relación calidad-precios. Este aspecto junto a otras ventajas del calzado nacional como ser un proveedor cercano geográficamente, están generando una tendencia a la desaparición de aquellos productos de calidad media-alta y con marcas poco reconocidas, que se importaban al país. En el siguiente cuadro mostramos el porcentaje de participación en la oferta de calzado importado de algunas de las empresas más representativas:

Empresa	% de participación	Marca	Tipo de Producto	Calidad
Atider	7.6 %	Varias	Varios	Baja
Mario C. Macri	3,6 %	Varias	Varios	Baja
Tingar S. A	2.8 %	Eurojack	Dama	Baja
Alpargatas	2.0 %	Topper	Deportivo	Regular
Sofinco S.A	1.7 %	Varias	Dama	Regular
Niké Argentina S.A	1.5 %	Niké	Deportivo	Alta
RBK Uruguay S.A	1.3 %	Rebbok	Deportivo	Alta
Indutop S.A	0.6 %	Paddock	Dama	Alta

Fabricantes Nacionales

La fabricación de calzado en el Uruguay, como dijimos con anterioridad, cae en forma abrupta a partir del año 1998.

En los últimos años han cerrado mas de 100 fábricas y se han perdido más de 8000 puestos de trabajo. Según el **Secretario de la CICU** Daniel Tournier, estarían operando una cifra cercana a los 70 establecimientos formales, y una cifra similar para los establecimientos informales generalmente abocados a la fabricación para venta en ferias.

Fabricantes importante son:

Rosalyn S.A

Esta empresa nace alrededor del año 1972, fabrica principalmente calzado para hombre, pero en los últimos años se ha desarrollado como un significativo fabricante de calzado para dama además. Si bien en algún momento realizó exportaciones esporádicas, esta empresa se dedica principalmente a la fabricación para el mercado interno, y dentro del mismo vendiendo a empresas formalmente establecidas, es decir, no ferias. Su cartera de clientes tanto en Montevideo como interior alcanza los 110 minoristas aprox., siendo ésta, una de las fabricas nacionales con mejor distribución de su producto. La fabrica produce un promedio de 100 pares diarios, y ocupa actualmente a unos 25 empleados aprox. El diseño de sus productos es extraído a través de Internet y revistas que informan sobre como avanza la moda a nivel mundial. Apunta a una estrategia diferenciadora, basándose en la premisa de que ofrece alta calidad y confort, a su vez, realiza promoción televisiva con objeto de posicionar a la marca en la mente del consumidor.

Vanzzeti SRL

Esta empresa fabrica tanto para dama como para caballeros, su cobertura del mercado interno es total, abastece a clientes tanto en el interior como en la capital y también vende empresas informales radicadas en las ferias.

Se trata en este caso de fabricantes de un calzado constituido en la mayor parte de los casos en descarte, sin forro, y con plantas o suelas que a lo largo de muchos años fueron de caucho. Queda claro entonces que no estamos frente a un producto de gran calidad, cosa que se ve reflejada en los precios finales. Produce alrededor de 100 pares diarios con un personal cercano a las 20 personas.

Esta empresa con una estrategia de liderazgo en costos a lo largo de los años, ha logrado posicionarse en la mente de los consumidores y obtener en el mercado una participación relativamente estable para su línea de productos. Así hoy, si bien no es líder en costos, la fidelidad de algunos de los consumidores hacia su marca les permite subsistir en el mercado.

Silian S.A

Esta empresa nace en el año 1964, históricamente se ha dedicado a la fabricación de calzado para dama de excelente calidad y diseños de avanzada. En la actualidad ofrece dentro de lo que es dama dos estilos diferentes de productos; por un lado algo mas conservador, y por otro, pura y exclusivamente moda.

Podríamos decir en este caso que estamos frente a la fábrica de calzados en el Uruguay que más acompaña los cambios y tendencias de la moda a nivel mundial. Esto no es casualidad, ya que esta fábrica dispone de diseñadores de diferentes países tales como Argentina, España y en alguna oportunidad del Brasil.

A lo largo de su extensa trayectoria abasteció preferentemente al mercado interno, posee una cartera de clientes cercana a los 90 minoristas, de los cuales su mayor parte pertenece al interior del país.

Sus niveles de producción y personal ocupado varían según el destino de la producción; cuando se produce para el mercado interno la producción ronda los 150 pares diarios con una plantilla de 30 personas, mientras que cuando la producción es para exportación, se alcanzan niveles de 600 pares diarios con 80 personas.

En cuanto al nivel tecnológico de su planta, podemos decir que es bajo, aunque ésta nueva corriente exportadora le ha exigido realizar algunas inversiones, que aparentemente le están dando sus frutos en la producción para el mercado interno.

Anexo 3: Chile

Introducción

Chile importa 67 millones de pares de calzado, sobretodo de China. Además, un total de 52 fábricas de zapatos producen 9 millones de pares y otros 350 fábricas artesanales de la periferia producen 1 millón. El consumo es de más de 4,5 pares por persona. Las 52 fábricas de zapatos son modernas y estables, los productores restantes provienen del cluster que se formó alrededor del grupo Bata hace algunos años. En 1992 Chile producía 32 millones de pares y la fábrica principal estaba dirigida por el grupo Bata que actualmente dirige más de 150 comercios minoristas. El consumo per cápita entonces era de 2 pares.

El sistema económico chileno es el más abierto de América del Sur y con el cambio de gobierno no hay señales que indiquen un cambio de dirección que proteja la industria nacional.

Dimensiones del sector

El sector chileno del calzado se caracteriza en términos de producción por un elevado grado de atomización, de hecho a las 50 pequeñas y medianas empresas aprox. y a las 400 artesanales, se agregan un millar de microempresas que trabajan sin estar inscriptas en el Registro del Servicio de Impuestos Internos (en Chile no es obligatoria la inscripción a la Cámara de Comercio, pero sí la inscripción en los registros del sistema fiscal y tributario). La actividad de estas últimas que se concentran en zonas populares de la Capital, se desarrolla en talleres muy pequeños instalados en las mismas casas con maquinaria obsoleta y la producción es limitada ya sea en cantidad que en tipo de zapatos.

Producción local

En el sector calzado chileno se presentan 449 unidades productivas repartidas en 45 pequeñas y medianas empresas, 4 grandes empresas y aprox. 400 microempresas, ocupando en su totalidad 5.500 personas.

La crisis que afectó al sector en los últimos años, unida a la imposibilidad de adaptarse al panorama determinado por la apertura económica comercial y la siempre creciente competencia asiática causó el cierre de algunas de las fábricas de calzado locales más tradicionales y la reestructuración de otras que optaron por una reducción constante de la producción a favor de la introducción y gradual incremento de las importaciones. La industria del calzado actualmente se puede sintetizar de la siguiente manera:

	Número de empresas presentes	Promedio de ocupación	Producción anual (pares)	Precio promedio del par (US\$)	Facturación anual (millones de dólares)
Microempresas	400	2.000	1.000.000	13	13
Pequeñas y medianas empresas	45	2.250	4.500.000	16	72
Grandes empresas	4	1.600	4.500.000	20	90
TOTALE	449	5.850	10.000.000		175

Fuente: Fedecclal: elaboración de entrevistas a expertos y operadores del sector

Actualmente las empresas chilenas cubren el 15,2 % de la demanda nacional anual de calzado equivalente a aprox. 10 millones de pares al año. El consumo nacional es de aprox. 66 millones de pares al año y corresponde a un consumo de 4 pares por persona, el más alto de América Latina.

Es importante destacar que a esta cuota de producción contribuye de manera importante la filial de “**BATA Shoe Organization**” empresa instalada en Chile hace alrededor de 70 años y que es la filial BATA más grande de América; produce por año 1,5 millones de pares de calzados de seguridad y trabajo.

Comercializa los propios productos a través de 200 comercios propios y de una importante red de distribución al por mayor que cubre todo el territorio y vende todos los tipos de calzado especialmente botas y zapatos de trabajo y seguridad con los cuales satisface el 60% de la demanda nacional

Respecto de las otras empresas chilenas importantes del sector, es interesante destacar la manera en la cual se han sabido adaptar al nuevo panorama internacional especializándose en productos de calidad, promocionando las propias marcas, innovando en modo constante las maquinarias, equipos y tecnologías de producción y distribuyendo el propio producto a través de puntos de venta en los centros comerciales del país, de grandes tiendas y del comercio electrónico.

Utilizan canales de información que les permite estar actualizados acerca de las tendencias de la moda europea y visitan constantemente las principales ferias europeas de calzado, maquinaria y materiales; realizan ventas por internet e invierten recursos importantes en la compra de hardware y software de última generación para mejorar el diseño, el desarrollo de los prototipos e invierten constantemente en la formación del personal.

Esto les ha permitido ser competitivos a nivel internacional y con posibilidades de consolidar la propia presencia en los mercados de América Latina y de los Estados Unidos, manteniendo de todos modos una participación relevante en el mercado nacional.

En contraposición al desarrollo positivo de las cuatro grandes empresas existe un numeroso grupo de pequeñas empresas del sector del calzado que corren el riesgo de cerrar por la falta de recursos para destinar a la compra de tecnología de vanguardia que les permitiría producir artículos de mediana calidad y de esta manera insertarse en el segmento de mercado comprendido entre los productos asiáticos de baja calidad y los europeos de alto nivel.

Es importante observar que un reducido número de empresas de pequeña y mediana dimensión, lograron contrastar la dura y muchas veces desleal competencia de los calzados importados, gracias a una estrategia de “respuesta rápida” para la producción de calzado especializado y destinado a sectores de mercado bien determinados logrando reabastecer dos o tres veces más en la misma temporada, los artículos “best sellers” que demostraron una aceptación inmediata entre los consumidores, evitando generar remanentes no deseados para los clientes. Es evidente que esta estrategia difícilmente pueda ser aplicada a los productos provenientes de países asiáticos que se deben comprar rigurosamente en grandes cantidades y con mucha anticipación.

Esta “respuesta rápida” demuestra que existe una estrecha relación y una alianza estratégica entre las figuras que componen la cadena: productor, clientes, abastecedores de cuero, de suelas y de componentes.

Entre las empresas que abastecen el sector se destacan 3 empresas de moldes, 5 de suelas (de goma, PU, PVC,TR), 5 de componentes para calzado y varias empresas complementarias que se ocupan de la producción de cordones, tejidos tinturas, etc, todas compiten en forma activa con abastecedores extranjeros.

Algunas de ellas exportan además sus propios productos a países latinoamericanos. Actualmente, según Fedeccal, estas empresas utilizan sólo el 60% de su capacidad productiva.

La industria chilena de calzados produce 10 millones de pares al año, de los cuales 9 se producen en 50 empresas, en su mayoría de mediana dimensión (sólo BATA, FORUS, GINO y GUANTE se pueden

considerar de grandes dimensiones) y de éstas solo 20 tienen una capacidad productiva capaz de competir en los mercados extranjeros. El otro millón de pares se produce en 400 pequeñas y medianas empresas con escasas posibilidades de internacionalización y con dificultades en posicionarse en el mercado local.

Los principales productores de calzado chileno son :

- **Calzados de dama:** Gino, Gacel, Enneblu, Calandre, Forus (Hush Puppies), Caprice, Veronica, Mon Soulier, Joao, Ivo e Aristo
- **Calzados de caballero:** Guante, Forus, Gino, Cardinale, Albano, Calzarte, Caprice e Aristo
- **Calzados de niño:** Colloky, Forus, Calpani, Gino, Albano, Aristo
- **Calzados especiales de trabajo, seguridad y militar:** Bata, American Shoe, Mediterraneo (Tempest), Tecno Boga, Treck, Rizzoli, Verlan y Bustos.

Las empresas leader

Gacel, Gino, Forus (Hush Puppies), son las que hace más tiempo están en el mercado. Su producción está dirigida a un segmento de consumidores medio-alto, alto. Importan generalmente la mayor parte de la materia prima y componentes que utilizan.

Bata, con una amplia gama de productos – calzados clásicos de dama, caballero y niño, en cuero y sustitutos del cuero, tejido y calzado deportivo, produce artículos que si bien siguen las tendencias de la moda están dirigidos a un sector de mercado más amplio y menos exigente en términos de calidad. Los precios del calzado oscilan entre 20-40 US\$.

De la producción total nacional el 40% corresponde a calzados de dama, el 25 % a calzados de caballero, el 10% a calzados de niño, el 20% a calzado industrial, de seguridad y militar y el restante 5% a calzado deportivo y de playa.

En Chile, los calzados deportivos y casual de marcas internacionales dominan una cuota de mercado que ha demostrado un incremento en términos de consumo respecto de los modelos clásicos.

En el país no hay fábricas que produzcan calzados deportivos y casual competitivos, razón por la cual el 33% del total importado corresponde a calzados deportivos de marca. El precio promedio de importación es de 13,9 USD el par, superior al precio promedio de los otros tipos de calzado (6,48 USD el par).

Características de la demanda del sector calzado

Según un análisis realizado por Fedeccl, existen hechos importantes que han influido en el desarrollo de la demanda del sector y son los siguientes:

1. Las limitadas dimensiones del mercado local, se reflejan en el volumen de la demanda y en el desarrollo del sector y han impedido, hasta hace algunos años, la creación de un ambiente adecuado competitivo generando una situación en la cual de una parte están las empresas productoras locales que sin el incentivo de una competencia extranjera no se preocuparon nunca por adecuar la propia producción –mejorando su calidad- a las tendencias de la moda y por otra parte los consumidores “obligados y acostumbrados” a conformarse con lo que ofrecía la producción local. Este “estancamiento” ha sido la primer causa que ha impedido el desarrollo de Instituciones

tecnológicas, de formación sectorial, de institutos de design y de asociaciones de categoría. La imposibilidad de repartir los altos costos fijos de instalación y mantenimiento de estas infraestructuras y la falta de conciencia por parte de los operadores locales de la importancia a largo plazo del “capital intangible” y el fuerte individualismo que ha caracterizado al sector, son algunas de las razones por las cuales no se ha logrado afrontar de forma adecuada las amenazas externas.

2. A partir de los años '90, las Grandes Distribuciones (GD) aumentaron en forma creciente la propia participación en la comercialización de calzados y artículos de cuero. Su presencia en el canal de distribución, ha revolucionado la comercialización de estos productos y ha modificado radicalmente la preferencia de los consumidores en relación a productos de marca extranjeros. Según algunos empresarios del sector, las GD, que actualmente facturan aprox. el 40 -50% del total de las ventas locales de calzado y productos afines, han empezado a actuar como factor de reestructuración del sector porque introducen marcas propias e importan marcas internacionales ejerciendo presiones en el ritmo de modernización de las empresas productoras locales.
3. Entre el 1997 y el 2008, el consumo de calzados en Chile aumentó del 44,4 a 66 millones de pares anuales, en el mismo período las importaciones aumentaron de 21 a 67,9 millones de pares. En paralelo, las exportaciones de calzados disminuyeron de 2,2 a menos de un millón de pares (0,8). Esto ha generado una contracción en la industria del calzado local que produce 10 millones de pares al año y como consecuencia en todo el sector industrial. El efecto negativo en las microempresas fue aún mayor.
4. En los últimos cinco años D & S una de las más grandes sociedades de distribución presentes en el País que agrupa una cadena de hipermercados, LIDER y una de supermercados Ekono, entró en el mercado y se convirtió en el principal importador de calzados a bajo precio, influyendo de gran manera en el consumo nacional.
5. Se destaca la presencia de marcas internacionales 100 % importados como Nike, Adidas, Reebok, Puma , Diadora , Fila y de grandes empresas comercializadoras como Nine West e Payless , Azaleia e Via Uno.

Los resultados de encuestas y estudios realizados sobre artículos de cuero y calzados en el mercado final chileno demuestran que se pueden individuar cuatro tipos de segmentos de demanda:

- A) Un segmento denominado AA-A (alto-alto) al cual pertenece aproximadamente el 1% de la población que adquiere artículos de lujo de marcas internacionales prestigiosas
- B) Un segmento AB (alto) que corresponde aprox. al 9-10% de la demanda total. Está constituido por productos importados de marcas internacionales o nacionales conocidas. Este segmento realiza sus compras en grandes tiendas situadas en la zona pudiente de los principales centros urbanos y en las boutiques, muchas de las cuales en el caso de productos nacionales pertenecen a los mismos productores.
- C) El segmento medio alto C1-C2 comprende aproximadamente el 20-30% de la población cuyos ingresos le permite comprar en forma esporádica (en caso de liquidaciones) productos nacionales o importados de mediana calidad. La demanda de este segmento se satisface con la producción nacional que generalmente se comercializa en los negocios del centro y en las zonas comerciales con mucha afluencia de público.

- D) El estrato socioeconómico más numeroso (C2-C3-D) al cual pertenece aprox. el 60-70% del mercado final de los calzados y de los artículos de cuero, es un segmento que se caracteriza por productos estándar económicos y que duran poco como por ejemplo calzados inyectados con capellada de tela o con material sustituto del cuero, bolsos de viaje en materiales sintéticos, productos artesanales, etc.

La siguiente tabla muestra una síntesis de los segmentos de la demanda local

Tipo de mercado	Dimensiones	Proveniencia	Segmentos y productos	Canales de distribución
Artículos de lujo	0,8-1%	100% importado	Calzados y artículos de lujo de marcas internacionales	Boutiques monomarca
Calidad alta, design, marcas exclusivas	10%	Importado 90%	a) calzados de cuero noble, calzados deportivos de marcas internacionales	a)boutiques multimarca
		Nacional 10%	b) ropa y accesorios de cuero con design europeo	b)Grandes tiendas de alto nivel
Diferenciación de precios y marcas	20-30%	Importado 30%	a) calzados de cuero nacionales, calzados de seguridad	a)comercio minorista en general
		Nacional 70%	b) Carteras, portafolios, bolsos, marroquinería nacional c) saldos de estación	b) puntos de ventas de fabricantes c)Grandes tiendas
Oferta standard no de marca	60-70%	Importado 70%	a) calzados de cuero y deportivos no de marca, calzado inyectado	a) Comercio minorista popular
		Nacional 30%	b) marroquinería artesanal, valijas, portafolios, carteras y bolsos en distintos materiales (no cuero)	b)Ferias c)Supermercados d) Otros

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos de Fedeccl

En el mercado nacional, además existe durante todo el año una oferta constante de calzados importados a precios de liquidación cuyo volumen se estima alcanza el 15% del total de calzados importados anualmente.

Consumo

Los últimos datos ofrecidos por Fedeccl indican que en el 2008 el consumo de calzado per cápita promedio anual fue de 4 pares, el más alto de América Latina. Esto se debe principalmente a la importación de calzados económicos gracias a la apertura y estabilidad de Chile que no ha dejado de crecer a pesar del bajo índice de crecimiento de la población que a su vez ha mejorado en los últimos años la entrada per cápita anual. El 60% del consumo nacional de calzados se concentra en las Regiones Metropolitana, Quinta (Valparaíso) y Sesta (General Bernardo O'Higgins). El 25 % en el Sur (de la VII a la XI Región) y el 15% en el Norte (en la I y en la IV Región) .

EVOLUCION DEL SECTOR CALZADO CHILENO

(millones de pares) 1997-2008

Producción nacional, exportaciones, importaciones, consumo

Año	Producción nacional	Exportaciones	Importaciones	Consumo nacional	Población (Ml. Habitantes)	Consumo per cápita
1997	25,6	2,2	21	44,4	14,8	3
1998	24,1	2	22,9	45	15	3
1999	20,1	1	24,4	43,5	15,2	2,86
2000	18,3	0,7	27,9	46,2	15,4	3
2001	17	0,9	29,5	45	15,4	2,92
2002	16	0,8	33,9	45	15,6	2,88
2003	16	0,9	35,5	46	15,6	3
2004	11	0,6	45,4	47,7	15,9	3
2005	10	0,6	50,1	51,8	16,2	3,2
2006	9	0,7	60,5	59	16,4	3,6
2007	10	0,7	65,8	66	16,5	4
2008(*)	10	0,8	67,9	66	16,5	4

(*) Datos preliminares - Fuente: Elaboración PISIE en base a datos de Fedeccal

A continuación los datos del consumo nacional en forma detallada:

56% calzados de cuero

13% calzados de tela

31% calzados en materiales sustitutos del cuero

Además

55,8% calzados clásicos de cuero

44,2% calzados deportivos de cuero

Tipos:

33,4% calzados de dama

12,5% calzados de caballero

20,2% calzados de niño

17,5% calzado deportivo

12,5% calzados de descanso

3,9% calzados de trabajo, incluidos los de seguridad

El consumo de la producción nacional se subdivide de la siguiente manera:

65% calzados de dama

25% calzados de caballero

10% calzados de niño

Sistema de distribución en Chile

En el mercado chileno, dadas sus limitadas dimensiones, la función del agente, tal como se concibe en Europa, prácticamente no existe. Dicha función es desarrollada generalmente por el importador/representante quien también se hace cargo de la distribución a otros vendedores. En la práctica, en ausencia de tal figura, la actividad se define en el contrato o acuerdo privado entre la empresa chilena y la empresa extranjera.

En la organización comercial chilena aparecen diferentes figuras, desde el tradicional importador/distribuidor al agente/representante, hasta el mismo fabricante/importador así como el utilizador/importador.

Las principales categorías de operadores de comercio son: minoristas, mayoristas, distribuidores, importadores, exportadores, trading companies.

Los canales de distribución mayormente utilizados son los siguientes:

- Productor-consumidor
- Productor-intermediario; mayorista-consumidor
- Productor-intermediario; mayorista-minorista-consumidor

Las relaciones entre los operadores están disciplinadas por el código civil y por el de comercio, según las normas generales sobre el mandato y la representación. Si bien se utiliza otorgar la exclusividad de la representación, la misma se obstaculiza por las limitadas dimensiones del mercado chileno.

Canales de distribución del sector calzado

Las principales industrias comercializan la producción en puntos de venta propios, en grandes tiendas y a través del comercio mayorista desarrollando y consolidando de esta manera su presencia en todo el país.

El sistema de comercialización del calzado de las grandes tiendas, supermercados y cadenas especializadas en el negocio, es copia fiel del sistema estadounidense, se concentra en brindar un portafolio de clientes con fácil acceso a créditos, a los cuales ofrecer una completa gama de productos de marca y de moda fuertemente publicitados. Es importante detenerse y profundizar el tema de los "créditos". De hecho, la mayor parte de los clientes pertenecientes a los segmentos C1, C2, C3, realizan la mayor parte de sus compras en grandes tiendas que trabajan como financieras y que les ofrecen, a través de un sistema de tarjeta de crédito, dilaciones de pago hasta 36 meses por cualquier tipo de producto adquirido, logrando de esta manera captar y mantener una clientela fija cuya capacidad de compra está estrechamente unida al pago en cuotas del bien adquirido.

En este ámbito resulta evidente que existen pocas posibilidades de inserción y mantención en el mercado de la micro y pequeña empresa, dado que no cuenta con puntos de venta propios, no tiene la posibilidad de mantenerse al día con las últimas tendencias de la moda internacional, no posee tecnología adecuada,

copia tarde y mal los pocos diseños que logra obtener y que para su comercialización depende de comerciantes que imponen sus propias marcas y precios.

Grandes distribuciones

Las grandes distribuciones en Chile asumen las características actuales al inicio de los años 80' y siguen mostrando un dinamismo el cual, dadas las relevantes inversiones a corto plazo previstas tanto en Chile como en otros países de Sudamérica, Argentina, Perú y Colombia, se prevé que continuará en el próximo bienio. Según los expertos, en el caso de Chile la relación entre los puntos de venta de la GD y el número de habitantes muestra espacios para la apertura de nuevos locales.

Centros comerciales

Aparecieron en Chile en los años 80'; los primeros dos, Parque Arauco y Apumanque, fueron inaugurados en 1982 en barrios residenciales de la capital. Luego fueron construidos otros en las principales ciudades del país. Actualmente existen 21 en Santiago y 22 en las Regiones. Cuentan con vastas superficies cubiertas, con numerosas boutiques, grandes tiendas, salas de cine, restaurantes, bancos y centros médicos.

El crecimiento sostenido de los centros comerciales en Chile se debe a factores similares a los que se observaron en otros países, como por ejemplo el incremento del ingreso per cápita, la concentración en un único lugar de una variada oferta de productos y servicios, facilidad de acceso y estacionamientos.

Según un estudio realizado en el 2007 por la agencia Fitch Ratings, en los centros comerciales chilenos se realizan poco más del 20% del total de las ventas al por menor, en los Estados Unidos el porcentaje supera el 50%. A eso se agrega que en Chile la penetración de los mall alcanza el 24% mientras que en Brasil el 31%, y en los Estados Unidos el 75% (Fuente: International Council of Shopping Center- ICSC). Se prevé que se mantenga un trend creciente en el próximo quinquenio, teniendo en cuenta el programa de inversiones anunciadas por las diversas compañías del sector.

Grandes tiendas

Las principales son: Falabella, París (perteneciente a la Holding Cencosud) y Ripley.

La composición en términos de procedencia de los artículos comercializados en las grandes tiendas corresponde en un 30% aprox. a producción nacional y el restante 70% a productos importados.

La competencia entre las diferentes cadenas en el caso de productos nacionales se basa más en el interés aplicado al pago en cuotas, muy común en el País, que en la diversidad de los artículos.

En relación a los productos importados, los cuales generalmente se adquieren a través de buyers o directamente en las empresas productoras, se refieren a artículos de calidad media-baja provenientes principalmente de países asiáticos.

En algunos locales, generalmente en aquellos ubicados en las zonas residenciales, están presentes corner de marcas locales e internacionales conocidas.

Las dos cadenas de supermercados presentes en el país importan aprox. el 10% de la importación total anual de calzado económico. En el 2006 el grupo D&S (Hipermercados LIDER) importó, casi en su totalidad de China, 4,8 millones de pares equivalentes a 13,3 millones de dólares, a un precio medio de US\$ 2,76 el par. La Holding Cencosud importó, principalmente de países asiáticos, 2 millones de dólares equivalentes a 1 millón de pares, a un precio medio de US\$ 2,02 el par.

Importaciones

En el 2008 respecto del 2007 se registra un incremento del 5,93% en términos de cantidad de calzado y de pares importados, y un crecimiento del 19,73% del valor en US\$ CIF. Estas cifras confirman que el precio del calzado importado mantiene el trend creciente que se inició el año anterior. En el 2008 el precio medio de un par de calzado aumentó 0,84 dólares, equivalente a +12,94% respecto del 2007.

Importaciones de calzado

Año	Pares	US\$ CIF	Precio medio unitario US\$ CIF
2008	67.861.583	497.658.246	7,33
2007	64.059.882	415.651.783	6,49
Variación 08/07	3.801.701	82.006.463	0,84
% variación	5,93	19,73	12,94

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedeccal

En el 2008 se registran 42.912 operaciones de importación que proceden de aproximadamente 75 países, realizadas por 1.354 empresas importadoras de calzado. En el primer lugar de la clasificación por empresa se posiciona FORUS, con una cuota del 13,50% sobre el total importado y un incremento de 3,4 puntos porcentuales respecto del 2007, seguida de BATA, con una cuota del 10,48% y una baja de 0,8 puntos porcentuales respecto del año anterior. En el cuadro que sigue a continuación figuran los principales importadores de calzado en el 2007/2008.

Ranking primeros 10 importadores de calzado 2007/2008

Valores en US\$ CIF

	Empresa	US\$ CIF	% US\$ CIF	Precio medio unitario	US\$ CIF	% US\$ CIF	Precio medio unitario
1	FORUS S.A. – AZALEIA	41.972.381	10,1	13,86	67.196.204	13,5	15,19
2	BATA - CATECU – SPARTA	47.050.973	11,32	8,79	52.151.552	10,48	8,91
3	NIKE DE CHILE S.A.	22.845.833	5,5	14,09	34.101.390	6,85	14,09
4	ADIDAS CHILE LTDA	22.044.217	5,3	14,81	30.182.020	6,06	15,86

5	S.A.C.I FALABELLA - FALABELLA RETAIL	21.733.383	5,23	7,62	20.535.743	4,13	7,55
6	LIDER	16.027.004	3,86	2,85	18.940.196	3,81	3,29
7	PUMA CHILE S.A.	7.231.801	1,74	13,06	17.318.385	3,48	13,01
8	COMERCIAL ECCSA S.A. (RIPLEY) RETAIL	18.498.749	4,45	7,38	16.979.227	3,41	8,08
9	COMERCIAL PE Y PE - CALZADOS GINO	11.512.942	2,77	12,23	13.190.930	2,65	14,23
10	ALMACENES PARIS COMERCIAL S.A. -RETAIL	11.539.402	2,78	6,94	10.667.375	2,14	7,6
	Total parcial	220.456.685	53,05	8,60	281.263.023	56,52	9,75
	Otros	195.195.098	46,95	5,08	216.395.224	43,48	5,55
	Total Importación	415.651.783	100	6,49	497.658.246	100	7,33

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedeccal

Ranking primeros 10 importadores de calzado 2007/2008

POR VOLUMEN IMPORTADO

	Empresa	2007		2008	
		Pares	% sobre el total	pares	% sobre el total
1	BATA - CATECU - SPARTA	5.350.827	8,35	5.854.618	8,63
2	LIDER	5.625.360	8,78	5.764.962	8,50
3	FORUS S.A. - AZALEIA	3.027.750	4,73	4.423.494	6,52
4	S.A.C.I FALABELLA - FALABELLA RETAIL	2.853.294	4,45	2.721.635	4,01
5	NIKE DE CHILE S.A.	1.621.959	2,53	2.420.478	3,57
6	COMERCIAL ECCSA (RIPLEY)	2.505.020	3,91	2.100.169	3,09
6	ADIDAS CHILE LTDA	1.488.165	2,32	1.903.583	2,81
7	PUMA CHILE S.A.	553.591	0,86	1.331.591	1,96
8	COMERCIAL PE Y PE - CALZADOS GINO	941.036	1,47	926.782	1,37
9	ALMACENES PARIS COMERCIAL S.A.	1.663.086	2,60	1.404.097	2,07
	Total parcial	25.630.088	40,00	28.851.408	42,52
	Otros	38.429.794	60	39.010.176	57,48
	Total	64.059.882	100,00	67.861.583	100

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedeccal

Las Grandes Tiendas concentran el 15,89% del volumen total y el 15,62% del total CIF importado en el 2008 con una baja respectivamente de 2,46 y de 3,31 puntos porcentuales respecto del año anterior y un incremento de US\$ 0,64 del precio medio unitario (2007 US\$ 6,69)

En el cuadro que sigue a continuación figuran las importaciones de calzado de las principales Grandes Tiendas en 2008.

	Pares	US\$ CIF	% pares	% US\$ CIF	Precio medio unitario

FALABELLA	2.721.635	20.535.743	4,01	4,13	7,55
RIPLEY	2.100.169	16.979.227	3,09	3,41	8,08
A.PARIS	1.404.097	10.667.375	2,07	2,14	7,60
LA POLAR	951.547	8.525.571	1,40	1,71	8,96
JOHNSON'S S.A.	905.931	5.693.569	1,33	1,14	6,28
CORONA	935.877	5.124.430	1,38	1,03	5,48
TRICOT	888.872	3.468.460	1,31	0,70	3,90
ZARA	123.837	2.741.471	0,18	0,55	22,14
FASHIONS PARK	543.708	2.377.808	0,80	0,48	4,37
HITES	101.623	827.591	0,15	0,17	8,14
RONITEX	106.788	811.717	0,16	0,16	7,60
Total parcial	10.784.084	77.752.962	15,89	15,62	7,21
Otros	57.077.500	419.905.284	84,11	84,38	7,36
Total	67.861.583	497.658.246	100,00	100,00	7,33

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedeccal

En la clasificación de los 75 países proveedores, en el 2008 se encuentra en primer lugar China, con el 85,15% del volumen total de calzado importado y el 72,49% del total CIF, con una leve baja de la cuota de participación y un aumento del precio medio unitario. En segundo lugar se encuentra Vietnam (5,08% y 9,47%) y Brasil (3,48% y 7,55%). Italia se encuentra en el octavo lugar con una cuota de participación de 0,16% en términos de cantidad y 0,62% en términos de valores CIF.

Importaciones de calzado – Clasificación primeros 10 Países de origen

2008

	País de origen	N.pares	% Pares	US\$ Cif	% US\$ Cif	Precio medio unitario
1	CHINA	57.786.107	85,15	360.763.321	72,49	6,24
2	VIETNAM	3.446.931	5,08	47.132.591	9,47	13,67
3	BRASIL	2.358.506	3,48	37.585.335	7,55	15,94
4	INDONESIA	1.071.770	1,58	12.590.652	2,53	11,75
5	ARGENTINA	416.876	0,61	10.230.760	2,06	24,54
6	ESPAÑA	274.290	0,40	3.660.355	0,74	13,34
7	THAILANDIA	208.785	0,31	3.250.824	0,65	15,57
8	ITALIA	105.661	0,16	3.063.528	0,62	28,99
9	INDIA	123.075	0,18	2.587.633	0,52	21,02
10	TAIWAN	218.550	0,32	2.441.778	0,49	11,17
	Otros	1.851.032	2,73	14.351.469	3,00	7,7
	Total	67.861.583	100	497.658.246	100	7,33

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedeccal

En el cuadro que sigue a continuación figuran las variaciones porcentuales del valor, número de pares y precios medios unitarios de las importaciones chilenas del último bienio 2007-2008 por País de Origen.

País de origen	% VARIACION 2007 – 2008		
	US\$ CIF	PARES	PMU
CHINA	17,86	4,40	12,67
BRASIL	12,83	8,45	3,30

VIETNAM	80,11	44,82	-0,62
ARGENTINA	-26,96	-58,56	15,82
INDONESIA	52,69	32,95	2,38
THAILANDIA	-15,49	-48,69	25,66
ITALIA	10,47	-26,66	39,92
ESPAÑA	35,94	24,43	2,73
TAIWAN (FORMOSA)	-4,31	-17,26	12,20
HONG KONG	-60,32	-301,17	59,20
INDIA	28,95	-33,88	72,64

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedeccal

En el cuadro siguiente figuran las importaciones por Área de procedencia

Año 2008

Area	N.Pares	% pares	US\$ CIF	% US\$ CIF	Precio medio unitario
AFRICA	749.403	1,10	1.019.224	0,20	1,36
ASIA	61.820.024	91,09	415.578.116	83,5	18,40
LATINOAMERICA	3.251.499	4,79	51.389.180	10,33	15,80
AMERICA DEL NORTE	159.582	0,24	2.252.899	0,45	14,12
EUROPA	439.668	0,65	9.230.181	1,85	20,99
OTROS	1.441.408	2,1	18.188.647	3,7	12,61
TOTAL	67.861.583	100,00	497.658.246	100,00	7,33

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedeccal

Exportaciones de calzado

EXPORTACIONES DE CALZADO 2008

Las exportaciones de calzado chilenas en el 2008 registraron un aumento del 39,53% en US\$ FOB respecto del 2007, correspondiente a un incremento del 66,6% en términos de volumen, con una baja de los precios medios unitarios equivalentes al 16,25%.

AÑO	US\$ FOB	PARES	PMU
2007	9.919.758	769.886	12,88
2008	13.841.251	1.282.619	10,79
Variación	3.921.493	512.732,24	-2,09
% variación	39,53	66,60	-16,25

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedeccal

En el 2008 de las 79 empresas exportadoras de calzado, 11 corresponden a productores nacionales los cuales concentran el 72,11% de los pares exportados, equivalentes al 65,91% del monto en US\$ FOB. El resto de las exportaciones corresponden a empresas re-exportadoras, comerciantes y otros.

Ranking principales Países destinatarios de las exportaciones de calzado 2008

	PAIS DESTINATARIO	PARES	FOB_US	% PARES	% FOB_US	PMU
1	PERU	183.383	3.292.180	14,30	23,79	17,95
2	MEXICO	181.815	2.474.918	14,18	17,88	13,61
3	BOLIVIA	154.635	1.804.307	12,06	13,04	11,67
4	ECUADOR	218.554	1.762.181	17,04	12,73	8,06
5	URUGUAY	116.083	977.184	9,05	7,06	8,42
6	BRASIL	38.523	826.290	3,00	5,97	21,45
7	COLOMBIA	63.559	673.413	4,96	4,87	10,60
8	U.S.A.	172.994	462.609	13,49	3,34	2,67

9	PANAMA	12.685	313.532	0,99	2,27	24,72
10	ARGENTINA	23.608	303.555	1,84	2,19	12,86
	Otros	116.780	951.082	9,09	6,86	8,14
	Total general	1.282.619	13.841.251	100,00	100,00	10,79

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedeccal

En el 2008, por la tipología del producto exportado, se advierte que el 33,16% del total de pares exportados (equivalentes al 52,51% de US\$ FOB) corresponde a calzado de cuero perteneciente a la partida de aduana 6403. El calzado impermeable y de seguridad de goma (partida 6401) concentró en el 2008 el 42,54% del total en términos de volumen, equivalentes al 27,11% del Valor.

El calzado no impermeable de goma (partida 6402) registró una cuota de participación en volumen y valor respectivamente del 14,35% y 10,93%. El calzado perteneciente a la partida de aduana 6404, calzado con la parte superior en tela, mostró una cuota de participación del 9% sobre el total exportado y del 8,90% en términos de valor.

Normativa etiquetado de calzado

Santiago 13 de enero de 2006

Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción:

considerando

1. La necesidad de actualizar las exigencias en relación al etiquetado de calzado en particular, en vista de la Normativa Chilena NCh 1808 of.2004, del Instituto Nacional de Normalización, que fue utilizada como referencia del presente reglamento técnico ante la ausencia de una normativa internacional sobre el tema;
2. la necesidad de reforzar la transparencia y la calidad de la información suministrada a los consumidores en relación al origen y los materiales utilizados en un calzado;
3. que el artículo 3º, letra b) de la Ley nº 19.496 establece el derecho de los consumidores a la obtención de una información veraz y oportuna de los bienes y servicios ofrecidos, del precio de los mismos, de las condiciones del contrato y demás características relevantes;
4. que en Chile se comercializa una cantidad relevante de productos derivados de la industria del calzado, fabricados con diferentes materiales, lo que introduce dificultades a los consumidores para reconocer el material utilizado en su producción, situación que puede inducir al consumidor a error o engaño al momento de la compra;

DECRETO

Artículo primero: Apruébase el siguiente reglamento de etiquetado de calzado

Título I

Ámbito de aplicación

Artículo 1º: El presente reglamento establece los requisitos OBLIGATORIOS que debe cumplir el etiquetado de calzados que se comercialicen en el mercado nacional, independientemente de su origen o procedencia.

Artículo 2º: Este reglamento se aplicará a todo tipo de calzado nuevo, fabricado en cualquier tipo de material, incluso calzado ortopédico, a excepción del calzado de seguridad o con características de juego, los cuales deben respetar una normativa propia. El presente reglamento se debe aplicar a los calzados comprendidos en el capítulo 64 de la nomenclatura del Sistema Armonizado Chileno (SACH), así como a calzados ortopédicos comprendidos en el código aduanero "90211000".

Título II Terminología

Artículo 3º: A los efectos del presente reglamento se utilizarán las definiciones establecidas en la Norma Chilena NCh1808.Of.2004 del Instituto Nacional de Normalización:

Etiqueta: marca, imagen u otro tipo de material descriptivo o gráfico, escrito, impreso, marcado en relieve, grabado o adherido al calzado.

Etiquetado: conjunto de inscripciones o ilustraciones contenidas en la etiqueta que informan acerca de las características del producto.

Marcado: proceso de grabar, imprimir, coser, fijar térmicamente o bien utilizar otro proceso que deje signos permanentes en el calzado.

TITULO III Requisitos del etiquetado

Artículo 4°.- El etiquetado de calzado se debe realizar por medio de los sistemas detallados a continuación:

- a) marcado permanente indeleble
- b) etiqueta impresa o bordada, cosida al producto
- c) etiqueta autoadhesiva o adherida al calzado

Artículo 5°.- La etiqueta deberá ser visible, bien sujeta al calzado, de fácil acceso y encontrarse por lo menos en el calzado derecho.

La información contenida en la etiqueta deberá figurar en idioma español, en caracteres fácilmente legibles, y no podrá inducir a error o engaño al consumidor.

Artículo 6°.- la etiqueta debe contener la siguiente información:

- a) número del calzado, referido a su tamaño
- b) país de origen
- c) tipo de material, indicando por separado el material utilizado en cada una de las siguiente partes:
 - 1.- capellada
 - 2.- forro
 - 3.- planta

- d) Nombre – Número de IVA del fabricante nacional o del importador

Artículo 7°.- La información exigida en las letras a), b) y c) del artículo 6º deberá respetar lo indicado en las letras a) y b) del artículo 4º. La información exigida en la letra d) del artículo 6º deberá respetar lo indicado en el artículo 4º.

Artículo 8°.- La indicación del tipo de material utilizado se efectuará de acuerdo a los siguientes criterios generales:

- a) Se etiquetará como “CUERO” sólo las partes fabricadas totalmente en este material.
- b) Si una o más partes están fabricadas en material sintético se deberá indicar el nombre genérico del producto, como por ejemplo PVC o poliuretano, sin hacer uso de expresiones tales como “cuero sintético”, “sustituto de cuero” u otras similares.
- c) Si una o más partes están fabricadas en un material obtenido mediante aglomeración de viruta o fibras de cuero, se deberá indicar “Fibra de cuero aglomerada”, sin hacer uso de expresiones tales como “Cuero reconstituido” u otras similares.
- d) Si una o más partes están hechas con material textil deberá indicarse el nombre genérico del producto.
- e) Si una o más partes están fabricadas con materiales distintos a los mencionados anteriormente, se deberá identificar por su nombre genérico.
- f) Si una o más partes están hechas de una combinación de materiales, incluidos distintos tipos de materiales sintéticos, textiles u otros, se deberá indicar el nombre genérico del material utilizado en un porcentaje igual o mayor al 80%, además se deberá mencionar el nombre genérico de los principales materiales que componen el producto, indicando su correspondiente porcentaje en orden decreciente. En el caso de no indicarse el porcentaje, se deberá utilizar la indicación “sintético”. En el caso de la capellada y forro, para determinar el porcentaje de los materiales que componen el producto, se considerará la superficie, sin tener en cuenta los accesorios o refuerzos tales como ribetes, protectores de tobillos, hebillas, etc. En el caso de la planta, la determinación del porcentaje se basará en el volumen de los materiales que contenga.

TITULO IV Disposiciones varias

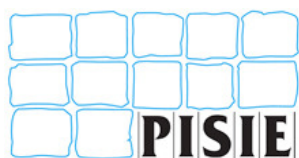
Artículo 9°.- Todo calzado importado o fabricado en el país y se comercialice en el mercado interno, cualquiera sea su procedencia, deberá ser etiquetado en el país de origen.

En el caso de producción nacional, el etiquetado deberá estar incorporado al calzado en el momento que se efectúe la primera venta. En el caso de las importaciones, el etiquetado deberá estar incorporado al calzado en el momento de aceptarse el trámite relativo al documento definitivo de importación.

Artículo 10°.- Se deroga el decreto supremo N° 27 de 1984 del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción desde el momento en que el presente reglamento comience a regir.

Disposición Transitoria

Artículo Único.- El presente reglamento comenzará a regir 180 días después de su publicación en el Diario Oficial.



Revisado, 10/02/2011

Solos Eva

EXPORT CHECK-UP	2
Situación Resumida	15
ANÁLISIS FODA	18
PLAN DE ACCIÓN PARA EL MERCADO EXTERIOR	19
COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO	19
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	20
LA CALIDAD DE LA PROMOCIÓN	21
GESTIÓN DEL MERCADO	22
ADMINISTRACIÓN EXPORTACIONES	24
INGENIERÍA DE LA EXPORTACIÓN	25
COMENTARIOS	26
Anexo 1: Mercado europeo	27
Italia: la puerta de entrada al mercado europeo	36
Anexo 2: El Mercado del zapato masculino en USA	37
Empresas competidoras:	39
Canales de venta	41
FORMACIÓN DE PRECIOS	42
FERIAS, PUBLICACIONES, ASOCIACIONES	43
REGULACIÓN ADUANERA Y ARANCELES	45
Anexo 3: Uruguay	47
Datos	47
Mercado	48
Anexo 4: Chile	52
Dimensiones del sector	52
Sistema de distribución en Chile	58

EXPORT CHECK-UP

El export check-up tiene como base un cuadro de preguntas.

La metodología tiene el propósito de:

- a) hacer reflexionar al empresario sobre las posibles carencias que reducen la propia competitividad en los mercados exteriores.
- b) motivar al empresario a trazar un plan de acción en función de las eventuales “correcciones de ruta” para aportar al propio plan de internacionalización.

Si la empresa ha comenzado a exportar hace poco tiempo, servirá como lista de “pasos a seguir”.

Si ya ha adquirido una cierta experiencia, servirá justamente como un chequeo.

El export check-up comprende seis secciones.

- 1a sección: Competitividad del producto.
- 2a sección: Calidad de gestión de la información.
- 3a sección: Comunicación y promoción.
- 4a sección: Gestión del mercado exterior.
- 5a sección: Administración interna de las exportaciones
- 6a sección: Ingeniería de precios.

Criterio de puntaje

Para cada pregunta, asignaremos el siguiente puntaje:

- 0 : si no hace lo que sirve para exportar;
- 1 : si hace parcialmente lo que sirve para exportar;
- 2 : si realmente hace el 100% de lo que sirve para exportar.

La asignación de un puntaje tiene solamente el significado de “cuantificar” para cada sección, cuál es el margen entre la situación ideal (puntaje total) y la real.

Lo importante es la compilación sucesiva del “plan de acción” que representará un listado de posibles medidas a tomar para mejorar la forma de gestionar la internacionalización.

EXPORT CHECK-UP

EMPRESA

SOLOS EVA Medellín (Grupo Jovical)

REFERENTE EN LA EMPRESA DEL PROYECTO PROEXPORTADOR

Carlos Andres Moreno (Gerente)

www.calzatesa.com - gerencia@calzatesa.com

FECHA DE ELABORACION DEL EXPORT CHECK-UP 16/11/2010

1a Sección: Competitividad del producto

El producto está en la base del proceso de internacionalización.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la capacidad de internacionalizarse;
- el nivel de calidad del producto;
- la atención por la actualización tecnológica;
- la preocupación que se debe tener en definir las ventajas competitivas válidas para el exterior.

Preguntas

1) Consideras actualizados los procesos productivos que utilizas?

0	1	2

2) Los procesos de cada sector de la empresa (proyecto, producción, logística, apoyo) son definidos de modo sistemático a través de un manual de calidad?

0	1	2

3) Tu empresa está certificada según las normas Iso?

0	1	2

4) Tus productos tienen características de exclusividad respecto a los productos de la competencia? (son fácilmente imitables?)

0	1	2

5) Tus productos se venden por la imagen?

0	1	2

6) Tienes un método para medir el grado de satisfacción de tus clientes?

0	1	2

7) Entiendes que la amplitud de gama de tus productos logra cubrir las exigencias del mercado?

0	1	2

8) Tus productos presentan beneficios y ventajas evidentes?

0	1	2

9) Existen restricciones de exportación por la patente o la marca?

0	1	2

10) Tus proveedores son competitivos por entregas, precios, calidad?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo

_____9/ 20

2a Sección: Calidad de gestión de la información

La calidad y velocidad de la información crean una base importante para las decisiones estratégicas.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- actualización de la información que es importante manejar en la oficina de exportación;
- conocimiento de una amplia gama de fuentes de información;
- conocimiento de las barreras que la empresa deberá enfrentar para exportar;
- las posibilidades de reducir costos para el importador con una formulación más sistemática de la exportación;
- la importancia del monitoreo del mercado a través de un sistema de información.

Preguntas

- 1) Cuando realizas la primer exportación a un mercado nuevo sabes en cuál clasificación arancelaria se encuadrará tu producto en el país importador?

0	1	2

- 2) Conoces el tipo de contratos a utilizar según el país donde prevés exportar?

0	1	2

- 3) Tu sistema informativo de marketing provee información veloz con respecto a los clientes, la competencia, el desarrollo de mercados, los cambios en la legislación, las nuevas oportunidades de negocios?

0	1	2

- 4) Sabes el tipo de información que podrías obtener contactando entes como PROEXPORT ACICAM ?

0	1	2

- 5) Estás seguro de poder utilizar tu marca en el exterior sin chocar con la cultura local o provocar una controversia jurídica?

0	1	2

- 6) Estás informado trimestralmente sobre la actividad de promoción exterior realizada por los entes de apoyo a la exportación?

0	1	2

- 7) Sabes como utilizar los mecanismos de los acuerdos internacionales para reducir costos de importación para tu importador?

0	1	2

- 8) Conoces la estructura de costos de importación y de comercialización en el país al cual exportas?

0	1	2

- 9) Conoces cuáles son los 10 primeros mercados en el mundo por volumen de negocios para productos similares a los tuyos?

0	1	2

- 10) Logras monitorear tu competencia local en los mercados exteriores?

0	1	2

- 11) Adaptas los argumentos de venta en base al mercado donde vendes?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje total : _____16/22

3a Sección: Calidad de la promoción

La promoción es un instrumento a través del cual el público y los consumidores conocen tu empresa. Es necesario cuidar la imagen que transmites.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la importancia de la calificación de los canales de venta;
- el nivel de preparación de participación en las ferias;
- la importancia de las diferencias culturales.

Preguntas:

1) Tu organización de venta en los mercados es realmente calificada para promover con eficacia la imagen de la empresa que deseas transmitir?

0	1	2

2) Antes de participar por primera vez en una feria como expositor, es habitual que la visites o evalúes información de ediciones precedentes de la feria?

0	1	2

3) Verificas la utilidad concreta de los instrumentos de promoción utilizados en los diferentes mercados (catálogos, ferias, internet, etc.)?

0	1	2

4) Tienes un plan de promoción bien definido para tus principales mercados para llevar a cabo junto a tu partner?

0	1	2

5) Tu listado de precios ha sido elaborado en función de una “ingeniería de precios” considerando la utilización de acuerdos internacionales, aranceles diferentes, logística, segmentos de mercado, etc.)?

0	1	2

6) Un potencial cliente recibiendo tu catálogo (o examinando tu página web), encuentra las respuestas a las siguientes preguntas: ¿cuáles son las ventajas que tú ofreces, quién eres, qué produces, cómo las produces, cuáles son las aplicaciones de tu producto/servicio, como logras diferenciarte de la competencia, cuáles son tus referencias?

0	1	2

7) En los mercados en los que estás presente, realizas la búsqueda, el registro y el monitoreo de la marca?

0	1	2

8) El estudio de las diferencias culturales forma parte de tu plan de comunicación y promoción?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo -----6/16

4a Sección: Gestión del mercado

La participación en el mercado está determinada por una serie de factores, como: agresividad y profesionalidad en la promoción realizada, tipo de partner seleccionado, los clientes a los que vendes, conocimiento de las “reglas del juego”, más allá obviamente del hecho de tener un producto competitivo.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la selección de los mercados de acuerdo con los estudios realizados;
- las diversas opciones de formas de ingreso al mercado;
- la importancia de operar con partners seleccionados sobre la base de un perfil bien definido.

- 1) Los mercados a los que exportas fueron seleccionados en base a los estudios realizados (o en base a un pedido casual de uno o varios compradores)?

0	1	2

- 2) Existen opciones mejores a tu actual partner para vender tu producto, defender tu imagen y ofrecer el mejor servicio al cliente final?

0	1	2

- 3) Los precios son determinados en base a la información de mercado y son diferenciados mercado por mercado?

0	1	2

- 4) La forma de entrada a los mercados (agente, distribuidor, internet, etc.) es la más remunerativa para tu empresa?

0	1	2

- 5) En los primeros cinco mercados por importancia para tu empresa, logras elaborar junto al partner un plan de trabajo anual?

0	1	2

- 6) Logras monitorear la acción de la competencia externa en los mercados a través de tu sistema informativo de marketing?

0	1	2

7) Tu presencia en los mercados, en función de tu capacidad exportadora, te asegura el máximo de cobertura geográfica, de gama de productos y de segmentos de mercado?

0	1	2

8) Tienes un adecuado programa de formación periódica para tu red de ventas?

0	1	2

9) Logras visitar tus principales clientes asegurándote el servicio prestado por tu red de ventas en el exterior?

0	1	2

10) Has verificado si el producto que exportas es realmente adaptado al segmento de mercado donde vendes?

0	1	2

11) Has verificado si puedes aprovechar las sinergias con empresas que tienen productos/servicios complementarios a los tuyos?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo ----- 8/22

5a. sección: Administración interna de las exportaciones

La base efectiva del éxito en el desarrollo internacional de una empresa, está en la calidad de sus dirigentes, en la integración de los diversos sectores de la empresa, en la capacidad de organización y por último en el uso de adecuados instrumentos administrativos para la exportación.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la importancia de la integración entre los varios sectores de la empresa en cuanto la actividad de exportación implica a toda la empresa y no solo a la oficina de exportación;
- la posibilidad de diversificar los canales de venta a través de otras estructuras externas a la oficina de exportación;
- la atención para reducir riesgos a través de instrumentos legales;
- la importancia de cumplir constantemente un monitoreo de los mercados y la rentabilidad.

Preguntas

1) Existe en la empresa una oficina de exportación adecuada a las necesidades de internacionalización de la empresa?

0	1	2

2) Tienes un control de los resultados de los presupuestos (los más importantes) cuando estos no se concretizan en pedidos?

0	1	2

3) La cultura exportadora está suficientemente difundida al interior de la empresa? (Todas las áreas de la empresa deben ser sensibilizadas sobre las tareas que competen a cada uno para alcanzar el éxito en la exportación).

0	1	2

4) Has participado en los últimos seis meses de cursos de formación en temáticas de exportación?

0	1	2

5) Verificas la factibilidad de diversificar tu gestión exportadora a través del uso de servicios de trading, consorcios de exportación, Oficinas de compras ("buyer office" de empresas extranjeras)?

0	1	2

6) Realizas al menos cada semestre un análisis de la rentabilidad del mercado, segmento de mercado, cliente, línea de productos exportados?

0	1	2

7) Los contactos con los clientes realizados por otros sectores de tu empresa son siempre filtrados por la oficina de exportación?

0	1	2

8) Te tutelas del riesgo de falta de pago utilizando formas de pago como por ejemplo créditos documentarios o garantías o seguros de créditos?

0	1	2

9) Tienes un completo conocimiento de los riesgos y de los costos derivados de la elección del canal de venta?

0	1	2

10) Tienes contratos regulares con tus *partners* comerciales que te garanticen un mínimo de protección legal?

0	1	2

11) Para monitorear y mejorar tu presencia en los mercados, evalúas la posibilidad de constituir localmente sociedades participadas, oficinas de representación o realizar acuerdos de colaboración con sociedades locales?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo 7/22.

6a sección: Ingeniería de precios

Para mejorar la competitividad en el mercado exterior, debemos utilizar necesariamente los medios que nos permiten reducir los costos, de ser más eficientes, de obtener información veloz sobre la posibilidad concreta de negocios, tener una presencia efectiva en el mercado y no depender únicamente de nuestro partner comercial para la información de mercado.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

Uso de instrumentos que garanticen mayor competitividad a la empresa en el proceso de transferencia del producto al cliente final

Preguntas

1) Evalúas, antes de preparar el presupuesto, cuál es la estructura de costos de importación en el país de tu interés?

0	1	2

2) Verificas si utilizando depósitos aduaneros o zonas francas, puedes reducir los costos a tu importador?

0	1	2

3) Analizas según el mercado, cuáles son los Incoterms más convenientes para obtener más competitividad?

0	1	2

4) Has verificado si aportando algunas modificaciones a tu producto, este puede encuadrarse en una nueva clasificación arancelaria que permita reducir los costos de importación?

0	1	2

5) Has verificado si puedes reducir los costos de logística, contactando expertos en logística internacional?

0	1	2

6) Has verificado si tu importador está bien preparado sobre los procedimientos administrativos para importar? (además de saber vender tu producto...)

0	1	2

7) Has verificado si cambiando la modalidad de ingreso al mercado, puedes obtener mayor rentabilidad?

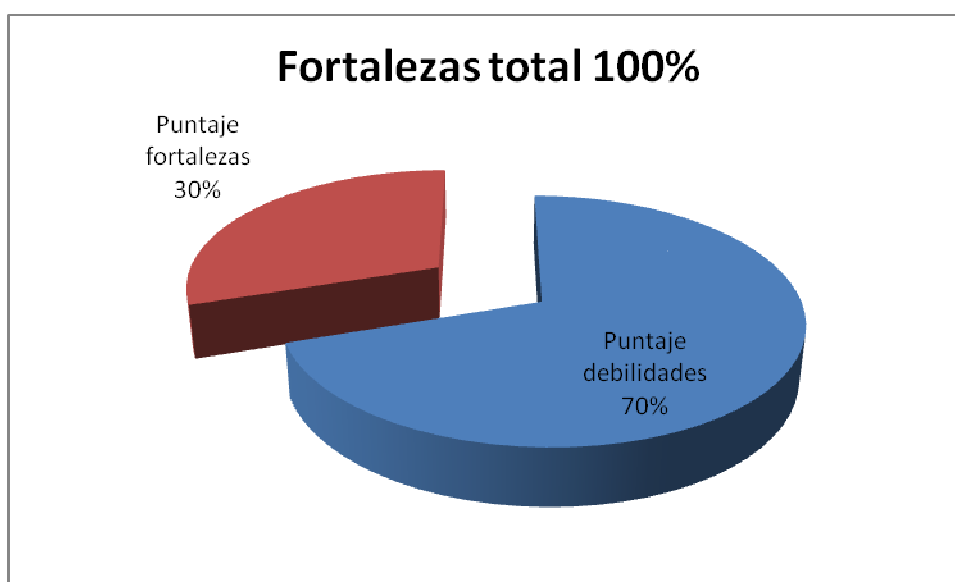
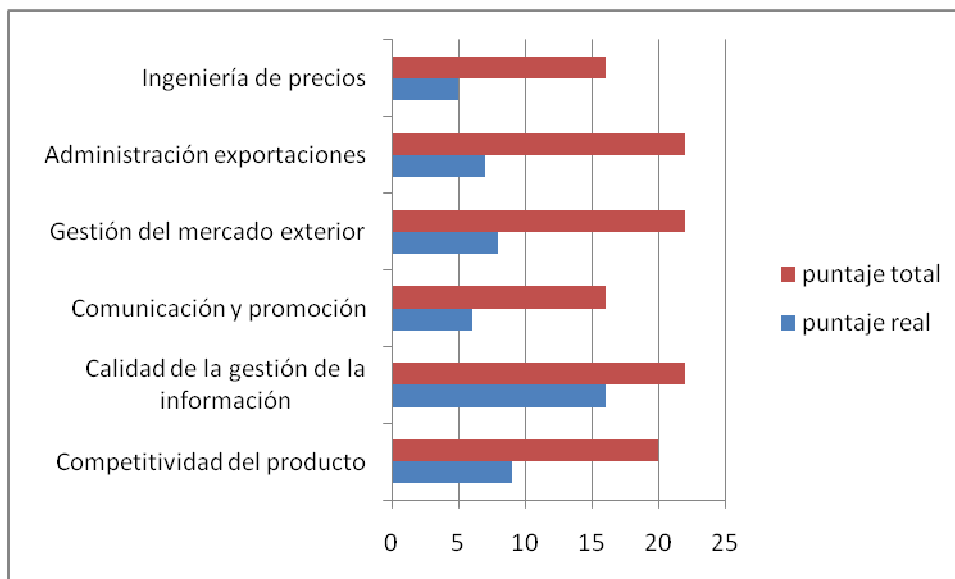
0	1	2

8) Utilizas los eventuales incentivos y financiamientos a la exportación (ver por ejemplo, leyes de apoyo a la internacionalización)?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo -----5/16

Situacion Resumida



1a sección: Competitividad del producto.....	9/20	
2a sección: Calidad de la gestión de la información	16/22	
3a sección: Comunicación y promoción.....	6/16	
4a sección: Gestión del mercado exterior.....	8/22	
5a sección: Administración exportaciones.....	7/22	
6a sección: Ingeniería de precios.....	5/16	
■ Total:.....	51/118	

Comentarios:

Información general

La fábrica opera desde hace aproximadamente 26 años y desde un año forma parte del grupo Jovical de Bogotá. La producción se constituye de sandalias de mujer realizadas en yute y lona (tipo espadrillas) con varios tipos de tacos y suelas. La producción de aproximadamente 700/800 pares al día está basada en el trabajo manual, carece de hecho de una adecuada mecanización que es de todos modos programada para el año próximo. Aproximadamente el 16% de la producción es destinada a la exportación en países como Ecuador, la mayor parte, y opera trámite un importador, Panamá y E.E.U.U. pero con cantidades reducidas, puede contar con clientes como “Onda de mar” que con varios negocios cubre parte de Sudamérica y Estados Unidos. En lo que respecta el mercado local vende a cadenas como “Exito”, “Vía Spring” y sus diversos clientes directos servidos a través de una red de vendedores, gestiona además un out-let directamente en Medellín. Vende con marcas propia “Spadrila”. Actualmente están intentando entrar en Chile a través de un importador. Las negociaciones con el exterior se realizan a través de las ferias colombianas pero está presente un sistema contractual típico para la exportación así como las formas de pago que se realizan a través de remesas a 60 días a partir de la fecha de expedición por parte de los clientes o con el pago anticipado del 50% a la orden y saldo con la entrega.

Tecnología

La componente tecnológica es escasa así como la mecanización, pero debería estar en programa una adecuación para el próximo año. La fábrica ocupa directamente aproximadamente 43 personas entre fábrica y oficinas y aproximadamente un centenar de trabajadores externos. Tiene un pequeño departamento de modelización pero no tiene ninguna oficina específica para la calidad, cuyo trabajo es confiado al personal encargado de la terminación del producto y casi todo el trabajo es de tipo manual.

Gestión

Toda la gestión es confiada al gerente que se avala de personal para las varias secciones de la empresa.

Especializaciones: Aparte de la oficina de modelización, la empresa no dispone de cuadros intermedios.

Administración financiera: De competencia del gerente conjuntamente al Grupo Jovical y se basa en fondos propios.

Producto: El producto está constituido por sandalias de mujer en lona y yuta que se importa de España y de Perú, los tacos en cuña se importan de Ecuador o producidos localmente. Los materiales de la capellada son lona, sintético y cuero. El precio de venta es de aproximadamente \$ 16.50 para el mercado local y de \$ 14.50 F.O.B. para la exportación, por lo tanto se registra una ingeniería para los precios destinados al mercado exterior. Los artículos son mayoritariamente copias de productos en tendencia en Europa.

Calidad: La calidad del producto se presenta bastante bien a pesar de la falta de mecanización y la ausencia de una oficina específica.

Fortaleza: La producción de sandalias de mujer consiente un mayor acercamiento al mercado de exportación

Debilidad: La copia de artículos de tendencia se penaliza a nivel de exportaciones por la competitividad de los precios asiáticos y brasileiros.

Riesgos: Reducción o falta de venta.

Oportunidades: La gran oportunidad es la realización de una línea de sandalias (espadrillas) de mujer original con contenidos autóctono y/o precolombianos seguramente de agrado al mercado de Europa y USA, quizás menos a nivel de Sudamérica pero de seguro impacto en los otros mercados..

ANALISIS FODA

Resumen

Resumen de las características principales que se obtienen de una crasi de la información durante las reuniones y el punto de vista del analista

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
Producto adecuado para la exportación	Precios no del todo competitivos	Contracción progresiva de los volúmenes de venta	Desarrollo nueva línea de productos (contenido “étnico” y autóctono)

PLAN DE ACCION PARA EL MERCADO EXTERIOR

Plan de acción:

COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO

Posibles intervenciones en temas como:

- INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
- PROGRAMA DE FORMACIÓN
- CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO
- MATERIAS PRIMAS / COMPONENTES

- REGISTRO DE LA MARCA Y PATENTE

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Tecnología	Ausencia de adecuada tecnología	Adecuación	1 año	Gerente
Formación	Especialización de personal	Cursos de adecuación a la mecanización	1 año	Gerente
Producto	Falta originalidad producto	Estudio y desarrollo de productos con contenidos originales	6 meses	Gerente con oficina de modelización
Marca	Ausencia de información sobre la utilización exterior de la marca	Estudio en el exterior sobre la posible utilización	6 meses	Gerente

Plan de acción:

GESTION DE LA INFORMACIÓN

Posibles intervenciones en temas como:

- ACUERDOS MULTILATERALES
- FUENTES DE INFORMACIÓN
- ESTUDIOS DE MERCADO

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Atento estudio de mercado	Conocimiento más profundo de los mercados extranjeros y de la competencia.	Investigación en mercados externos	6/7 meses	Gerente
Búsqueda de partner	Ausencia de acuerdos con partners exteriores	Búsqueda, individuación de posibles partners para acuerdos multilaterales	6/7 meses	Gerente
Adquisición de información de mercado	Información escasa de mercado internacional	Adquirir mayor información también a través de los acuerdos multilaterales	6/7 meses	Gerente

Plan de acción:

LA CALIDAD DE LA PROMOCIÓN

Posibles intervenciones en temas como:

- SELECCIÓN DE FERIAS..
- VERIFICACIÓN DE CATÁLOGOS Y SITIOS WEB.
- ELABORACION DE LISTADOS DE PRECIOS.
- GESTION DE LA PROMOCION CON EL PARTNER.
- FORMACION DE LA RED DE VENTA.

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Selección ferias internacionales	Ausencia en ferias internacionales	Individuación de las ferias internacionales adecuadas a los productos	1 año	Gerente
Adecuación de catálogos y sitio web	Poca internacionalidad	Up grade de catálogos y web con imagen internacional	1 año	Gerente con, eventualmente, agencia especializada
Ingeniería de precios de exportación	Incompleto conocimiento de precios de exportación de la competencia	A continuación estudio de mercado, realizar listado exportación adecuado al o a los países tomados en consideración	1 año	Gerente, oficina diseño
Sell in – sell out	No partners comerciales	Individuación de los partners y consecuente convocatoria en acción de apoyo a la marca y el producto	1 año	Gerente
Formación red de venta	Ausencia de una verdadera y propia red de exportación	Creación de una red de venta exportadora con relativa formación para tratamiento de exportaciones	1 año	Gerente

Plan de acción

GESTION DEL MERCADO

Posibles intervenciones en problemáticas tipo:

- **GESTION DE LOS CLIENTES.**

- **SELECCION DE LOS MERCADOS.**
- **CRITERIOS PARA LA ELABORACION DE PRECIOS.**
- **APOYO PROMOCIONAL A LA RED DE VENTA.**
- **CONTRATOS.**

1º Ano				
Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Gestión clientes	Organizar un sistema de información para conocer la evolución de las ventas propias	Asignar una tarea de verificación constante de lo vendido al cliente final en relación a lo entregado a los detallistas o distribuidores	1 año	Propiedad
Selección de los mercados en base de los mercados en base a la receptividad	En base a la tipología de producto, (Enfoque Chile, Uruguay) ¹	Verificar los países que consumen de más y producen de menos	1 año	Propiedad
Elaboración de precios)	Carencia de ingeniería de precios	Atenta evaluación de los precios en comparación con los competidores	6 meses	Propiedad
Promoción	Material de vitrina mejorable	Realización de catálogos y afiches promocionales que indican las principales características competitivas del producto	1 año	Propiedad
Producto	Adecuación del estilo	Identificación de líneas originales y propias	6 meses	Propiedad + sección diseño
Contratos	Falta de un protocolo contractual	Formación de administración de ventas internacionales	1 mes	Propiedad

¹ El criterio principal que guíe las opciones de intervención sobre los mercados internacionales debe ser muy simple y pragmático, por lo tanto el objetivo principal es aquel de seleccionar con prioridad los mercados que demuestran una mayor propensión al consumo y una propensión escasa a la producción y que no erigen barreras arancelarias a las importaciones. El objetivo inmediato es aquel de seleccionar los mercados que tienen mayor propensión a consumir los productos colombianos por costumbre y afinidad socio cultural, además de la mayor facilidad logística. Objetivo final es ampliar las exportaciones a otros países más “competitivos” der Sur America.

Plan de acción
GESTION DEL MERCADO

2° y 3° Año				
Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Estudio del feedback de las ventas	Verificar logro objetivos aumento de las ventas	Actualizar modelos	6 meses	Propiedad
Verificar posible expansión de mercados (Enfoque USA y Europa) ²		Utilizar las metodologías aprendidas durante el período experimental de ventas en el mercado latino americano para expandir las ventas	6 meses	Propiedad
Actualización de los precios. Elaboración de los precios		Atenta evaluación de los precios y comparación con los competidores	6 meses	Propiedad
Promoción		Actualización de catálogos y otras actividades promocionales	6 meses	Propiedad
Producto	Tener en cuenta el feedback recibido de los clientes	Actualización de los productos	3 meses	Propiedad + oficina diseño

² Incluso si los Estados Miembros difieren, es necesario trabajar en conjunto

Plan de acción

ADMINISTRACIÓN EXPORTACIONES

Posibles intervenciones en problemáticas tipo:

- PARTICIPACION EN JORNADAS INFORMATIVAS Y CURSOS.
- MONITOREO DE LOS CLIENTES.
- VINCULO CON LOS PROVEEDORES.
- ANALISIS DE RIESGO.

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Informativas y cursos	Adquirir información sobre normativa exportadora	Participar de cursos y seminarios sobre temas exportadores y sus normativas	6 meses	Gerente
Feedback clientes	Información sobre y desde los clientes	Constante contacto con clientes exteriores para monitoreo del mercado	Constante	Gerente
Evaluación de los proveedores	Mejorar los vínculos	Instaurar vínculos de colaboración para el logro de materiales de buen nivel	6 meses	Gerente
Análisis de riesgo	Riesgo de mercado y proveedores	Atento análisis de los mercados para entender la evolución, análisis de los proveedores para evaluar la seriedad	6 meses	Gerente

Plan de acción

INGENIERIA DE LA EXPORTACIÓN

posibles intervenciones en problemáticas tipo:

- EMBALAJE
- LOGISTICA

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Embalajes	Adecuación para exportar	Mejoramiento del embalaje con el fin de preservar de daños el contenido considerando la imagen del mismo	3 meses	Gerente
Logística	Expedición de mercaderías	Individuación de los mejores despachantes por relación calidad/precio y eficiencia para poder eventualmente ofrecer precios cif	3 meses	Gerente

COMENTARIOS

- i) Selección del producto:
 - Fueron identificados 3 tipos de calzado que podrían ser internacionalizados:
 1. Sandalia mujer taco en cuña alto
 2. Sandalia mujer taco en cuña media
 3. Sandalia mujer bajo
- ii) Precio medio de venta al detallista propuesto por el fabricante es de aproximadamente de usd 14,50 F.O.B.
- iii) El check up indica un puntaje de 51 puntos sobre 118, es decir al 43,22% sobre el puntaje óptimo. El objetivo de ampliar las exportaciones implica el logro de un puntaje superior al 50% sobre el puntaje óptimo. Para lograr este objetivo será necesario intervenir para mejorar algunos aspectos de la componentística estilística.
- iv) Después del primer año de actividad, con la culminación de las acciones desarrolladas según las indicaciones de los cuadros arriba reportados (competitividad y originalidad del producto, gestión de la información, calidad de la información, gestión de mercado) se podrá seguramente afrontar el argumento exportador en manera adecuada.
- v) Una particular atención debe ser dedicada al problema estilístico del producto y a la ingeniería de los costos para el logro del precio óptimo de venta para la exportación global, en caso contrario sin producto original, como se evidencia de la tabla debajo, resulta difícil una buena competitividad a nivel internacional.

Productos	Propuesta Solos Eva	China	Bangladesh	
Sandalia mujer	\$ 14,50 FOB	\$ 5,00 / 8,00 FOB	\$ 6,00 / 10,00 FOB	

Anexo 1: Mercado europeo

Europa se ha convertido en el centro de las importaciones/exportaciones de la industria del calzado mundial. Lidar con el mercado europeo es importante porque significa un experimento modelo que será válida para las exportaciones en todo el mundo.

En los últimos años, ha habido un cambio importante en los países productores de calzado con bajos salarios. Debido al alto contenido de mano de obra en la fabricación de calzado, éste tiene un sano sentido económico. El otro factor clave son los altos volúmenes implicados en la fabricación de calzado. Aunque los precios han venido bajando, los volúmenes han aumentado año a año. Las señales de que los precios puedan comenzar a subir nuevamente no han quitado valor a las oportunidades que existen para los exportadores.

Hay un número de requisitos importantes que los exportadores DC tienen que cumplir antes de considerar seriamente la exportación. Si su empresa no puede cumplir con esos requisitos, aunque no sea inmediatamente, debería al menos cumplirlos en un futuro próximo, de otra forma, la exportación puede que no sea para Usted.

Cumplimiento de los requisitos europeos de acceso al mercado

Un número importante de requisitos son necesarios en el abastecimiento de calzado:

- *Etiquetado del calzado.* Si usted importa o vende calzado, debería asegurarse que el mismo esté etiquetado para demostrar su composición: es decir, la capellada, el forro y el **sock**, la suela externa. Los materiales deben etiquetarse en una de estas cuatro formas: cuero, cuero revestido, textil u otro.
- *Temáticas ambientales* en la producción de calzado. La Directiva de la UE (2002/61/EC) restringe el uso de sustancias peligrosas y de preparaciones (azocolourants) en textiles y productos de cuero, incluyendo el calzado. Un número de otros requisitos son importantes en el abastecimiento de calzado: La convención de comercio de *especies en peligro de extinción (endangered species) (CITES)*, que incluye las regulaciones (EC 338/97) sobre los productos de cuero que contienen materiales de especies en peligro de extinción.
- *Empaquetado- Packaging.* Todos los packaging importados deben cumplir con estándares europeos (ya sea reutilizable, reciclable, energía recuperable o biodegradable; tener un volumen y peso mínimos para mantener niveles necesarios de seguridad, higiene y aceptación del consumidor; contener niveles mínimos de metales pesados y de otras sustancias peligrosas). También existen niveles máximos de cantidades, y regulaciones específicas sobre packaging de madera.
- *Antidumping.* Ésta ha sido la principal temática en la industria del calzado en los últimos años entre la UE y los proveedores extranjeros. Las restricciones a la importación se han impuesto en algunos países. Éstas son diseñadas para proteger la industria del cuero de la UE y para prevenir el dumping a gran escala de productos en el mercado UE que puedan tener efecto distorsionador de la operativa normal de mercado.

Más información

<http://exporthelp.europa.eu>. Utilice esta fuente para encontrar requisitos adicionales, tarifas de importación y documentos aduaneros. Vaya a “search” para encontrar el código HS para su producto. Selecciónelo así como su país y el país de destino de la UE. Dependiendo de su producto, usted encontrará una página con los requisitos específicos para su producto, los requisitos generales y los procedimientos de importación.

<http://www.cen.eu/cenorm/index.htm> esta fuente promueve la armonización técnica voluntaria en Europa, y la valoración de conformidad de los productos y de su certificación. Busque en “calzado” para encontrar documentos relevantes.

Desafíos específicos que enfrenta la industria

Demandas de calidad

Los clientes de la UE están buscando proveedores confiables que puedan proveer regularmente con una calidad constante. Los exportadores de D.C. deben ser capaces de proveer esta calidad constante. Los diversos mercados tienen diferentes requisitos con respecto a la calidad, materiales, tamaños, colores etc. Al respecto, se han establecido los requisitos de calidad mínimos. Muchas pruebas se realizan para asegurarse de que los materiales (cuero, textil etc) cumplen con los estándares requeridos por los consumidores e.g. robustez. Los métodos de prueba se basan en las normas europeas (EN) o estándares nacionales o los estándares ISO.

Trazabilidad

Otro factor es la trazabilidad. El producto entero debe poder ser trazado hacia atrás a través de la cadena de abastecimiento. Esto exige un mantenimiento detallado de registros y estrictos procedimientos de control para los varios procesos de producción implicados.

Confiabilidad

El mercado de la UE es caracterizado por elevadas *exigencias logísticas*. Los tiempos muertos están llegando a ser más breves y una confiabilidad en la entrega es fundamental. La flexibilidad de los proveedores debe ser alta y los tiempos de respuesta (tiempo entre el pedido, la cotización y la orden de compra) deben ser mínimos y controlados. Por lo tanto, el poder proveer en hora y fecha convenidas es muy importante. La conformidad de acuerdo al *estándar de calidad* debe ser continua. En la práctica, esto significará a menudo la inversión en equipo nuevo, en educación y entrenamiento del personal.

Precios competitivos

Los minoristas o distribuidores esperan precios competitivos cuando compran a un país en vías de desarrollo. Aunque el precio es muy importante, es igualmente importante que usted no sea percibido solamente como una fuente de un producto de bajo costo. No negocie a pérdida o con márgenes muy bajos para ser competitivo.

Comunicación profesional

Los clientes de la UE esperan que los exportadores de los países en vías de desarrollo posean buenas habilidades de comunicación. Por lo tanto, usted debe ser abierto y claro en las presentaciones, respetar las citas, responder rápidamente a las preguntas y manejar los problemas adecuadamente.

Comprender las tendencias

El gusto y las preferencias de los consumidores cuando compran calzado se relaciona fuertemente con sus formas de vida y tendencias. En la industria de la moda, las tendencias influyen fuertemente el diseño del calzado. Por lo tanto, antes de diseñar y de presentar su calzado, intente estar informado sobre las últimas tendencias de su mercado de destino. Usted puede identificar las principales tendencias en los websites de las **revistas de comercio de calzado** y los **grandes minoristas del calzado** como:

Los sitios de las **revistas de moda de consumidores** e.g. Collezioni en <http://www.collezionionline.com> o L'Officiel en <http://www.jaloufashion.com>, o chequea los sitios de Marie Claire, de Elle, de Vogue y otras revistas.

Blogs internacionales de moda tales como <http://www.fashionising.com> y busque por “Footwear” o <http://www.thefashionpolice.net>

Por favor tome nota de lo siguiente cuando analice las tendencias:

- Para entender las tendencias, es decir, de donde vienen y cuánto tiempo duran, trate de identificar los cambios demográficos subyacentes y los estilos de vida del consumidor. Intente identificar una tendencia que pueda ser conveniente para su producto, por ejemplo el aumento de artículos para el hogar. Ellas tienden a ser más abiertas al calzado desde los países en vías de desarrollo.

Usted debería saber que no todos siguen las tendencias. Para cada tendencia, hay una contratendencia que presenta oportunidades desaprovechadas de crecimiento así como potenciales amenazas. Por ejemplo, mientras que hay un rápido aumento en el número de gente que es influenciada por la industria más amplia de la moda al comprar calzado, allí hay otro grupo cada vez mayor de consumidores que prefieren la calidad y el calzado cómodo, que puedan utilizar durante mucho tiempo.

Es importante conocer las tendencias que ya son vistas en los países occidentales y norteamericanos de la UE. Los nuevos estados miembros siguen por detrás la adopción de nuevas innovaciones. Sin embargo, su integración en la UE ha significado que este proceso se acelerará.

Identifique sus fortalezas y debilidades

El siguiente paso es identificar sus propias fuerzas y debilidades. Las temáticas que se determinarán incluyen: su especialidad, su gama de calzado, capacidades de diseño, estándares del producto, flexibilidad, capacidad de producción, logística, fuerza de ventas, fuerzas financieras y las capacidades, la experiencia y compromiso de su empresa para acercarse a mercados de ultramar.

Sus propias capacidades son cruciales para el éxito. Por ejemplo, si usted está intentando de entrar al mercado italiano de calzado en los segmentos medios y finos, usted debe poder ofrecer una gama bien diseñada de calzado en los colores justos. La mayoría de los compradores italianos consideran lo ultramoderno y el diseño como lo más importante, especialmente en el segmento fino. Así pues, como nuevo proveedor, sus diseñadores deberían estar bien informados sobre las últimas tendencias y estilos del calzado internacional. En este caso, dicha fortaleza es tan importante como sus habilidades y la capacidad de producción.

Si usted es capaz de hacer esto, usted tiene una buena oportunidad. Sin embargo, como la moda italiana cambia rápidamente, los compradores no son siempre leales a los particulares proveedores de ultramar, así que usted podría perder con otro proveedor de su propio país o del país vecino. Esta es la principal amenaza, especialmente cuando usted ya ha realizado una cierta inversión inicial.

Intente optimizar sus fortalezas y descubrir cómo superar las debilidades en el futuro y cómo manejar las amenazas en el mercado. Este análisis será crucial para su decisión sobre si comenzar o no a exportar a la UE.

Prepare su empresa para exportar

Realice un análisis financiero

La exportación implica tomar de riesgos, y la parte financiera es ciertamente uno de ellos. El análisis financiero debería también ser utilizado para tomar la decisión de si o no exportar. Si su proyección de ganancias y pérdidas para la alternativa de exportar no es positiva, usted podría decidir no exportar, pues los riesgos financieros son demasiado altos.

Si o no?

Si su empresa no puede cumplir con estas exigencias mínimas, no está lista para exportar y/o no puede adaptarse a ellas en el a corto plazo, entonces no es recomendable comenzar a exportar a la UE. Por otra parte, si usted se siente cómodo con estas exigencias, usted podría considerar exportar a la UE.

Selección del producto y país

Una vez que usted sienta que su empresa está pronta para exportar, entonces elija un producto prioritario y un país de la UE.

Selección del producto

En la selección de su producto, es recomendable investigar un par de posibilidades para hacer un juicio adecuado, antes de focalizarse en un artículo de calzado específico. No vale de nada analizar el mercado europeo para todos sus productos si usted está especializado en solamente un producto e.g. sandalias. Su(s) producto(s) prioritario(s) podría(n) ser por ejemplo su producto más rentable o el que tiene la menor inversión, o el que tenga menor competencia (e.g. el eco-calzado) o que sea acorde a las tendencias de moda de la UE (e.g. calzado de noche). Hay muchos aspectos a considerar aquí. Por ejemplo, puede usted producir sandalias etiquetadas para clientes específicos, o su producto es único para usted o su país, e.g. hecho de lona/de corcho/de textil, con impresiones especiales etc.? El mercado de la UE en sí mismo también juega un papel, así que intente analizar las importaciones de la UE y la demanda del consumidor (discutidas más abajo).

Selección del país de la UE

La UE no es un mercado homogéneo. Ahora hay 27 estados miembros separados, y aunque puede haber semejanzas entre algunos estados, las diferencias en algunos casos sobrepasan las semejanzas. Por esta razón, es importante en primer lugar centrarse en algunos pocos o en un cluster de países. Observe por favor aquí que dentro de los países de la UE hay diferencias importantes a apreciar. Por ejemplo, el norte de Italia es muy diferente al sur, y en Alemania existen aun diferencias entre el oeste y el este. El clima es muy diferente en el norte de la UE que en el sur. Esto tiene un impacto importante en los estilos de calzado que serán vendidos. Cómo proceder en su selección del país depende del tipo de calzado. Por ejemplo cuando usted ofrece botas, usted podría centrarse en países escandinavos. Usted podría comenzar su búsqueda inicialmente por Suecia, el mercado más grande y luego por sus países vecinos Finlandia y Dinamarca. Por otra parte, si usted ofrece sandalias u ojotas de cuero con un diseño único en su país, siendo menos sensible a la competencia, usted podría intentar acercarse a varios mercados de la UE. También, sepa que puede haber diferencias grandes entre las áreas rurales y urbanas dentro de un país de la UE, especialmente en países del este de la UE. Busque también bajo el tema “segmentación” en las encuestas CBI por país para el sector calzado.

En general, los siguientes criterios pueden ser usados para realizar la selección del país de la UE.
Importaciones de la UE

Como mínimo realice un análisis de comparación de cifras de valor y de volumen – aunque pueden ser absolutamente diferentes- del siguiente:

Las importaciones UE por producto (que productos de calzado se importan?);

Las importaciones UE por país (que país está importando?);

Cuota de los países en vías de desarrollo en esas importaciones (cuanto más alta sea la cuota de importaciones de países en vías de desarrollo, más alta será la aceptación de un proveedor de un país en vías de desarrollo);

¿Cuál es la tendencia de las importaciones, están creciendo? Observe la importancia de las partes de calzado en las cifras. Esto puede a veces ocultar el grado de cooperación entre los países, o proporciona pistas en cuanto a brechas en el mercado para los productos terminados.

Fuentes

- Helpdesk de la UE - <http://www.exporthelp.europa.eu/>. Vaya a “estadísticas del comercio” y después utilice la “búsqueda” para encontrar el código arancelario HS para su producto. Entonces seleccione el país de fuente y el país socio (su país o todos los socios). Para determinar los países más interesantes de la UE para su producto, seleccione por lo menos 3 años consecutivos y clickee en valor y/o volumen. El resultado es una lista de todas las importaciones para la UE27, clasificadas por país proveedor y por país importador de la UE. Utilícelo para determinar los países más interesantes de la UE, usted puede también analizar el desarrollo de las importaciones (por cantidad y valor) y buscar sus competidores: ¿cuáles otros países proveen su producto y cómo se desarrollan sus ofertas?

Consumo

Al menos intente contestar a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la demanda para sus productos de calzado en cada país UE?

¿Cómo se ha desarrollado? ¿Qué países de la UE muestran el crecimiento más grande?

¿Cuáles son las tendencias más importantes y de qué manera se ajustan a su producto?

Fuentes

- Las oficinas de prensa de las asociaciones de empresas y comercio en los países de la UE. Al analizar estos criterios, sepa por favor que el mercado (de importación) más grande de la UE no

tiene que ser siempre el país más interesante para usted. Aunque Alemania sea el mercado más grande de la UE en términos de valor y volumen, puede por ejemplo resultar que - basado en tasas de crecimiento y/o de interés en su país - otro país sea por lejos más interesante para su producto. El otro punto importante es el grado de producción doméstica en un país particular. ¿Es fuerte, o vulnerable a la competencia externa?

Investigación primaria

Aparte de la investigación en internet, se aconseja hacer su propia investigación primaria. Esto requiere hablar con expertos que son especialistas en el mercado del calzado en la UE. Pueden proveerle a usted la información de primera mano extremadamente valiosa, que puede ayudarle para tomar una decisión. Intente entrevistarse con los importadores, especialistas de la industria y otros expertos. Generalmente, la mejor forma de recopilar dicha información es hablando con la gente (en las ferias comerciales, o por teléfono).

Fuentes

- Asociaciones de empresas en la UE.
- Una muy buena fuente del calzado es <http://www.shoeinfonet.com>

Análisis de los competidores

Mire a su competencia y aprenda de ellos. Qué puede usted descubrir sobre sus fuerzas, factores de éxito, nivel de precio, materiales, nivel de terminación de los productos y/o de valor agregado?. No se olvide de que los competidores pueden ser encontrados en su propio país, en otros países en vías de desarrollo y también en la UE. Usted puede utilizar el capítulo 4 de la encuesta sobre mercado de CBI (o el capítulo 3 de las encuestas por país) para un análisis de los competidores. Estas contienen una tabla con los principales proveedores para la mayoría de los países de la UE. Las encuestas sobre mercado también discuten el desarrollo de importaciones desde países en vías de desarrollo por grupo de producto. Usted puede también utilizar las encuestas sobre mercado de CBI para identificar la competencia de la UE. Discuten los desarrollos de la producción y los principales jugadores en cada país. ¡Visite sus Web!

Fuentes

- Asociaciones de empresas en la UE, busque las listas de miembros para identificar los competidores de la UE.
- Visite ferias comerciales.

Sentido común

Nunca subestime la importancia del sentido común, y sus propios instintos acerca de cual es *la decisión correcta*.

Prioridad

En el mercado del calzado, las tendencias de la demanda del consumidor que usted puede encontrar son muy importantes. Para los productos de consumo, las tendencias futuras son tan importantes como las estadísticas sobre lo que ha sucedido en el pasado. Mientras que las estadísticas le dan una buena indicación de la naturaleza de la estructura de la oferta, ésta está siempre sujeta a cambios. Algunas tendencias toman a veces un largo tiempo antes de que se traduzcan en resultados. La opinión de los expertos de la industria es muy importante; proporcionan la información de primera mano, que usted puede utilizar para tomar las decisiones sobre a cual país y los productos "objetivo". El punto básico es que cuanto más reciente la información, más confiable será, particularmente si se trata de una fuente confiable.

La importancia del color exacto

Los colores de los artículos de moda cambian generalmente dos veces por año. Normalmente, el color de los productos de cuero sigue los colores de la industria de la moda de la ropa y del calzado. Si usted desea hacer calzado en colores de moda, haga su pedido a las curtiembres por adelantado. Para prevenir discrepancias en los colores deseados, usted podría pedir los colores exactos a las curtiembres en la UE.

Esto es más costoso, pero el riesgo de una diferencia leve en color o en material puede ser reducido al mínimo. Las discrepancias en colores o materiales son reconocidas rápidamente por los compradores y los consumidores, y la eliminación de ellos puede ser crucial para el éxito. Cuando existan problemas para la compra de los colores o los materiales correctos, usted podrá pedir ayuda a un importador o a un agente. El color correcto es también muy importante al enviar muestras de la producción a los compradores.

Entrada al mercado

Una vez que usted haya seleccionado un producto prioritario y un mercado de destino en la UE, es hora de centrarse en el canal de distribución apropiado. Esta sección le ayuda a determinar que canales o socios comerciales son más adecuados para su empresa.

Seleccionando un canal de distribución apropiado

Sus canales comerciales posibles para el calzado en la UE son importadores/mayoristas, agentes, grupos de compra o grandes tiendas.

Importadores / mayoristas

La mayoría de los importadores tienen una gama muy amplia de clientes con usos muy diversos. Si sus productos son aplicables a una amplia gama de mercados o canales de ventas, seleccionar un importador sería una buena opción. Los importadores serán también un buen canal comercial en países con muchos minoristas independientes de calzado. Los importadores tienen generalmente un conocimiento minucioso del mercado. Los requerimientos de capital están limitados al importador o al mayorista que mantienen sus propios stocks, de modo que es menos riesgoso financieramente pero, por otra parte, usted pierde el contacto directo con los principales compradores (minoristas).

Agentes

La decisión de si utilizar o no un agente es significativo. El agente es un intermediario independiente entre el productor (de ultramar) por un lado y el importador/mayorista, los grupos de compras o los grandes minoristas por otra parte. El agente recibe la comisión del productor. Él tendría que cubrir un área geográfica específica. A veces los agentes construyen su propio portafolio y ventas desde el stock, actuando así de manera similar a un mayorista.

Grupos de compra

El papel de los grupos de compras es importante en el mercado del calzado. Son los distribuidores individuales o los minoristas individuales que ensamblan y cooperan como si fuera una única fuerza de compra y de marketing. Este canal puede ser interesante desde el momento que usted puede pedir un precio de venta más alto y su calzado será vendido a muchos distribuidores minoristas bajo una marca/etiqueta bien reconocidas. Una desventaja es que los procedimientos de toma de decisiones son lentos, lo que implica que tomará mucho tiempo antes que su calzado tenga la cobertura convenida de distribución. Además, se requiere un elevado nivel de servicio postventas así como a menudo se requiere de condiciones especiales en el etiquetado y el empaquetado.

Tiendas de cadena minoristas y tiendas por departamentos

Grandes especializados (e.g. Deichmann, Vivarte, Stylo, Shoezone) y minoristas no especializados de calzado, como las tiendas de cadena de ropa (H&M, New Look), tiendas por departamentos (EL Corte Inglés, M&S, Hema) y los hipermercados (Carrefour, Tesco, Metro) cada vez más compran directamente a los productores. Algunos de estos minoristas tienen sus propios compradores en los países productores que buscan constantemente calzado nuevo e interesante y de fuentes confiables. Se han convertido en la fuerza dominante en el negocio del calzado. Cada uno tiene su propia política de compra. Una ventaja es que usted puede vender altos volúmenes a un precio alto de venta. Pero asegúrese de poder proveer estos altos volúmenes y entregarlos a tiempo. Una desventaja es que a menudo es difícil establecer una relación con los compradores pues cambian a menudo o son difíciles de contactar.

Siempre intente pensar dos veces

Siempre considere cuidadosamente las (des)ventajas de trabajar con importadores/mayoristas, agentes, grupos de compras o cadenas minoristas. Usted podría trabajar con una larga lista y estrecharla luego a una lista corta. También, considere que si elige un canal puede estar excluyendo otro. Por ejemplo, los agentes (en comparación con los importadores) se protegen muy bien bajo la legislación de la UE. Una vez que usted contrate con ellos, será muy difícil sobrepasarlos y tratar directamente con los clientes con quienes han establecido una relación. Esto también se aplica a los grupos de compras. Cuando usted provee a un particular grupo de compra, puede suceder que no tenga acceso a otros canales.

El abastecimiento directo

Intentar alcanzar el mercado de la UE directamente, centrándose en los consumidores es teóricamente una opción, pero es muy arriesgado. Aunque los consumidores compran calzado on-line, ellos tienden a utilizar fuentes confiables. Es más probable que utilicen sitios de internet de minoristas o fabricantes bien conocidos. La forma de abastecimiento directo que es más común es acercarse a uno de los principales minoristas.

Seleccionando un socio comercial conveniente

Ésta es una parte muy importante del proceso de exportación. La relación y empatía que usted puede establecer con su socio es tan importante como encontrar un contacto que sea conveniente para usted en términos de la gama de productos que usted puede proveer. El elemento esencial de cualquier relación de negocios es la confianza. En el proceso de selección, deberá considerar que usted se sienta feliz de operar con la organización en cuestión por un largo período de tiempo. Su propio juicio e instinto son los más importantes en este aspecto.

Encontrando a su socio

La mejor manera de encontrar un socio comercial es generalmente entrar en contacto con BSOs (Business Support Organizations - organizaciones de soporte a los negocios) en su propio país. Usted puede también comprobar los web sites de las principales fuentes comerciales en países de la UE tales como asociaciones comerciales de calzado, portales comerciales, plataformas de negocios o Cámaras de Comercio.

En varios países de la UE hay organizaciones de promoción de importaciones como CBI, u organizaciones similares que ayudan a las empresas de los países en vías de desarrollo a exportar a los países de la UE, y en las cuales es posible encontrar socios comerciales potenciales. El mejor lugar para encontrar socios comerciales es asistir a una feria de calzado. Durante la visita, usted puede mirar extensivamente todos los stands de los principales operadores y hacerse una mejor idea de las últimas modas en el calzado.

¿Ellos son el socio adecuado?

En las ferias usted tiene la oportunidad de hablar con los socios potenciales, cara a cara y juzgar mejor si usted querría trabajar con ellos. Usted puede también identificar de antemano socios potenciales a través del website de la feria o de un catálogo. Al momento de seleccionarlos (e.g. importadores o mayoristas) trate de descubrir:

Qué calzado venden (focalizado en casual, formal, de noche o calzado deportivo).

A qué grupos objetivo venden (mujeres, hombres, niños, grupos de diferente edad etc.)

En cuáles áreas, ellos están bien representado en su país. Si ellos exportan, a cuales otros países de la UE venden.

A quién le venden e.g. pequeños o grandes minoristas, tiendas por departamentos, grupos de compras, etc.

Usted podrá también descubrir esto mirando su web site o intentar encontrar un perfil de empresa a través de otros sitios que los contengan e.g. de las BSOs (organizaciones locales de soporte de los negocios) o plataforma de negocios, o encontrando el folleto de la empresa.

Usted también debe hacer un chequeo del crédito de su socio comercial potencial, especialmente cuando está implicada una inversión de su parte. Este chequeo crediticio se podría hacer a través de una compañía especialista como Dun y Bradstreet (<http://www.dnb.com>). Un banco no da generalmente evaluaciones del crédito de sus clientes.

Contactando partners

Usted puede entrar en contacto con potenciales socios comerciales interesantes por correo o e-mail y seguimiento telefónico algunas semanas después. Vea también el capítulo 3.1.3 del manual de la exportación de CBI "Exportando a la UE". Aunque usted puede iniciar una comunicación por correo o email, se recomienda que haya una cierta comunicación personal antes de que un socio comercial sea seleccionado.

Más información

Las bases de datos de las empresas como: <http://www.kompass.com> (usan password), <http://www.alibaba.com> (búsqueda de categoría) and <http://www.europages.net> (seleccione el lenguaje y luego busque el producto)

Herramientas de marketing para exportar

El paso siguiente en su plan de exportación es elegir sus herramientas de marketing. Esta sección discute las herramientas específicas de la industria para el producto de exportación, selección del socio, determinación del costo y el precio y promoción.

Producto	Tipo	Marca	Requerimientos de los productos básicos	Requerimientos organizacionales
· Sandalias	Off the shelf	· Producto estándar · Marca propia o · Bajo licencia	· Confort y calce · Estilo · Factores medioambientales · Precio y material	· Staff de Ventas y marketing · Cliente-amigablemente responsable · Velocidad y fiabilidad
· Pumps	Tailor made	· Producto único · Marca propia o · Bajo licencia	· Uso casual · Slip on · Calce correcto · Factores medioambientales · Precio y material	· Staff de Ventas y marketing · Contacto de Mercado cercano · Departamento de desarrollo de nuevos productos

**Figura 1 Productos
Producto de exportación**

Primero, usted debe designar el producto que satisfaga los requisitos del mercado y con eso al comprador de la UE. Los estándares de calidad juegan un papel importante en esto pues darán confianza a los potenciales clientes. Es recomendable, ciertamente para los exportadores nuevos, centrarse en uno o dos productos y especializarse en éstos para poder proveer a su cliente de un producto excepcional. Una vez que el cliente esté satisfecho, la gama de productos podrá ser ampliada. Como ejemplo, la figura siguiente podría ayudar a los exportadores a especificar su fuente. Subraya los prerrequisitos básicos por tipo de producto para tratar con la UE

Determinación del costo y del precio

La mayoría de los exportadores cotizan en euros (€) a los clientes europeos. Los precios y los márgenes son influenciados por un número de factores, dependiendo de donde usted está vendiendo en la cadena de distribución. Los mayoristas y otros importadores basan su costeo en una base CIF y aplican sus márgenes. El costo aterrizado para el importador es el F.O.B. (libre a bordo) costo más el costo de entrega, seguro y arancel, si fuera aplicable. Si los exportadores encuentran que sus márgenes de beneficio son demasiado bajos, deben intentar reducir costos o ajustar márgenes. Si esto no es posible, la exportación no debería proceder. Los márgenes varían grandemente, dependiendo del tipo de producto y del canal minorista. Los minoristas del calzado marcan por encima de los precios un 100% o más.

Los proveedores pueden shockearse por el nivel de marcado que le cargan algunos minoristas. Aunque los costos de producción han venido bajando, otros costos (e.g. dirección, gastos indirectos, transporte, mantenimiento de stocks, costos de ventas, costos de promoción, etc.) en la cadena han ido subiendo, y son estos costos, los que tienden a explicar una parte más grande del precio de venta que el precio de compra, que está basado en el coste de producción. Desde el punto de vista de los exportadores, el costo de quiebre para el calzado de cuero ha sido calculado en 70% para los materiales, el 15% para los costes de trabajo y el 15% para la dirección y el beneficio.

Algunos puntos de interés de considerar cuando se fija un precio de exportación son:

Apunte a practicar el precio que el mercado fijará. No sobrepase el "precio señalado", el precio fijado por el mercado para productos similares. Debería estar de acuerdo con los precios del competidor;

El precio debe reflejar los niveles de calidad, entrega y promoción de la empresa;

Tenga presente que no es fácil aumentar precios una vez que usted ha acordado un cierto precio;

La fijación del precio es una mezcla de conocer sus costes domésticos y calcular los costes que usted incurrirá en entregar y mantener sus actividades en el mercado;

El precio negociado depende del INCOTERM, los medios de pago, las condiciones de crédito y el riesgo de la moneda, las cantidades y el medio de transporte

Los tipos de cambio fluctúan. La mayoría de los compradores se cubren por adelantado.

Para el envío de la primera vez, se debería negociar una carta de crédito (L/C), mientras que los socios comerciales en la UE pagan generalmente en “cuenta abierta”, es decir, transferencia bancaria después del recibo de la factura. Este método no requiere ningún documento, tiene bajos costos y se puede hacer rápidamente.

Las condiciones de expedición más comunes para el calzado son F.O.B. o CIF.

Elaborando una oferta

Hay dos clases de ofertas:

- **Oferta general – o introducción de la empresa**

El propósito de una oferta general es atraer el interés de los futuros compradores o de los socios comerciales que a usted no lo conocen. Una oferta general consiste en enviar un perfil breve de su empresa y dar una idea de su gama de productos con una indicación de precios. En una carta personal, introduzca brevemente su empresa e informe las ventajas de comenzar una relación comercial con su empresa, cuáles son sus propuestas de ventas (USPs unique selling propositions) etc.

- **Oferta especial**

Una vez que usted conozca al socio comercial personalmente o después de que haya hecho el contacto inicial, realice una oferta específica. Esto está legalmente atando por cierto período de tiempo y a menudo se basa en un pedido específico del socio comercial. Usted debe por lo tanto ser capaz de satisfacer sus términos del contrato. Es recomendable explicar completa y detalladamente las especificaciones del producto y otras condiciones del contrato.

Promoción

En la industria del calzado, hay un número de técnicas promocionales importantes, a las que usted debe apuntar para cubrir sus actividades de marketing. Esta no es una lista exhaustiva, pero los elementos clave son:

Catálogo o brochure

Es esencial que usted pueda mostrar una clara fotografía de cada uno de sus productos, junto con las especificaciones técnicas principales y las ventajas funcionales que se relacionan a cada producto. Usted lo utilizará para enviar a los clientes (quizás en un mailing) o para mostrarlo en una presentación.

Más información

Descubra cómo sus competidores han elaborado su folleto. Usted verá muchos tipos diversos de folletos en las ferias comerciales (véase abajo).

Website

Estar on line es fundamental. Especialmente considerando que la confianza y la credibilidad son los desafíos más importantes para los exportadores D.C., un buen web site podría superar este problema. Un web site ofreciendo productos bien definidos, ventajas competitivas (e.g. USP, calidad, reducción de costes y fiabilidad en la entrega) y una lista de otras, ayuda a los clientes a crear un ambiente digno de confianza.

Publicidad

La publicidad puede ser costosa, pero la selección cuidadosa de la revista comercial de calzado más conveniente puede ser un método objetivo eficaz para alcanzar nuevos clientes potenciales. Tenga cuidado que el coste de producir su anuncio no compensa el coste de espacio de publicidad. Alternativamente, la prensa comercial podría ser también utilizada para conseguir publicidad libre proveyéndolos de un lanzamiento de prensa. Sin embargo, usted no tiene garantía que siempre le darán el espacio.

Participación en ferias

Participar en ferias comerciales puede ser costoso, así que sería mejor primero visitar algunas veces una feria antes de tomar un compromiso. Una vez que usted decida participar en una feria comercial, un planeamiento adecuado se requiere para maximizar el resultado de la asistencia. Por ejemplo usted deberá compilar una lista potencial de los clientes que pueden asistir a la feria, deberá contactarlos con anticipación e intentar arreglar las citas para que visiten su stand, usted deberá discutir con expertos cómo su stand

debe ser presentado, usted deberá también guardar un registro de todos sus contactos y seguirlos correctamente después de la feria.

Hay muchas ferias del calzado en la UE pero las principales son:

GDS (International Shoe Fair) en Düsseldorf, Alemania, dos veces al año en marzo y septiembre (<http://www.gds-online.com>).

MIDEC en París, Francia, dos veces al año en febrero y septiembre <http://www.midec-paris.tm.fr/fr/indexfr.html>

MICAM en Milano, Italia, dos veces al año en marzo y septiembre (<http://www.micamonline.com>).

Exporivaschu Riva del Garda Italia, enero y julio <http://www.exporivaschuh.it/>

Italia: la puerta de entrada al mercado europeo

Mayoristas:

- Italian Fashion Brands, Milano, (<http://www.italianfashionbrand.com>). Wholesaler
- Bahar Shoes company Srl., Vigevano (kamalra@yahoo.com).
- Margara, Potenza Picena (moesie@tin.it)
- Gruppo Italia, Firenze, (<http://www.gruppoitalia.net>).
- Italian Stock Shoes, Catania, (<http://www.italianstockshoes.com>).
- Sigmagi, Scandicci, (www.sigmagi.it).
- Champ, Broccostella, (<http://www.champ.it>).

Buying groups:

Intersport, Sport 2000, Footlocker, Décathlon, Giacomelli, Puma, Adidas, Nike, Benetton, Oviessse, Vestebene Group, Inditex, La Rinascente (<http://www.rinascente.it>), Coin (<http://www.gruppocoin.it>)

Todoa a <http://www.italbiz.com/it/>

Ferias:

MICAM (The Shoeevent), (www.micamonline.com), Expo Riva Schuh (<http://www.exporivaschuh.it>),

Lineapelle (<http://www.lineapelle-fair.it>).

Revistas:

Ars Arpel Group (<http://www.arsarpel.it>), FotoShoe Group, (<http://www.fotoshoe.com>)

Anex 2: El Mercado del sapato masculino en USA

2009 ha sido un año especialmente negativo para el sector del calzado con una reducción de la facturación de hasta el 11%, que en el caso del calzado masculino han sido aún mayores (cerca del 13%). Se aprecia una caída muy significativa del calzado masculino con suela de cuero, cuyas ventas se reducen hasta tres veces más que las de calzado con suela de goma. Los países exportadores situados en la gama alta, han sido los más perjudicados por la crisis. En el calzado más clásico o formal, el prestigio del “made in” continúa marcando la diferencia: es un prestigio asociado principalmente con Italia, que no sólo llega a los minoristas, sino que está también muy presente en la mente del consumidor. El made in otros países, por su parte, carece de esa capacidad de seducción, y se aprecia más entre los profesionales del sector que entre los clientes finales. La gran novedad del calzado, tradicionalmente un segmento con pocos cambios, son las suelas de goma que buscan un zapato más cómodo y que ya utilizan algunos grandes nombres del sector del lujo.

El segmento del calzado informal es un mercado que se empiezan a disputar tanto las empresas de calzado de vestir como las de calzado deportivo. Su fragmentación favorece la entrada de nuevas empresas. En este caso, el “made in...” juega un papel menor y se estima decisivo, para las empresas que no se apoyen en una marca reconocida, el presentar un producto diferente. Así, las novedades técnicas que procuren beneficios para la salud (ej.: Mephisto), el bienestar del pie (ej.: Geox) y el cuerpo (ej.: MBT), o sencillamente una estructura del zapato más cómoda para caminar (ej.: Camper), son argumentos poderosos para convencer a los minoristas y éstos a los consumidores. Las marcas mencionadas: Geox, Mephisto, MBT y Camper son ejemplos de marcas europeas con presencia en EE.UU.

En ambos segmentos (el calzado formal y el informal), es fundamental realizar una labor de comunicación con los intermediarios (principalmente representantes) y, especialmente, con los minoristas, que pueden transmitir al cliente la calidad, el diseño o las innovaciones.

El consumidor americano, si bien es muy marquista, se muestra más abierto a marcas no conocidas que en otros segmentos y dispuesto a invertir más dinero por unos zapatos que han de durarle razonablemente un buen período vista la escasa rotación del calzado masculino no deportivo (1,96 pares al año por persona) comparado con el resto del calzado (6,75 pares). Por ello, la calidad y resistencia del calzado son atributos imprescindibles para conseguir un cliente fiel, como Camper ha demostrado durante años.

Por último, para entrar en el mercado estadounidense, el exportador ha de tener claro que el “made in Colombia” no es relevante para la mayoría de los compradores, que sólo cuenta que el minorista espera del exportador todas las facilidades: precios en dólares, en términos landed y diligencia en las entregas (incluso exigiendo que el exportador cuente con un punto de almacenaje en el país). Estas condiciones serán más exigentes en el caso de los grandes almacenes, para los que será necesaria una experiencia previa en puntos de venta del país.

El sector de calzado masculino abarca todo el calzado para hombre vendido a través de los distintos canales minoristas, incluyendo la venta por Internet. Puesto que las empresas españolas tienen un mayor peso en el calzado de confort y de vestir que en el deportivo, este estudio se centrará en los dos primeros segmentos.

CLASIFICACIÓN ARANCELARIA

La nomenclatura arancelaria de los EEUU se pueden consultar las diferentes partidas en el enlace:

<http://www.usitc.gov/tata/hts/bychapter/index.htm>

El arancel aplicado aparece en la columna denominada “general”.

Se reproducen a continuación las partidas arancelarias del capítulo de calzado (HS: 64):

64.01: Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, cuya parte superior no se haya unido a la suela por costura o por medio de remaches, clavos, tornillos, espigas o dispositivos similares, ni se haya formado con diferentes partes unidas de la misma manera.

64.02: Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico.

64.03: Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural.

64.04: Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil.

64.05: Los demás calzados.

64.06: Partes de calzado, incluidas las partes superiores fijadas a las palmillas distintas de la suela;

plantillas, taloneras y artículos similares, amovibles; polainas y artículos similares, y sus partes.

Esta última partida no se considera parte del sector de calzado, y no es objeto de esta nota. Las partidas anteriores incluyen tanto calzado femenino como masculino.

El arancel más común para el calzado masculino con parte superior de cuero tanto con suela de goma como con suela de cuero es 8,5%.

Tras la entrada de China en la OMC y su período de asimilación, los aranceles para China se han reducido y ahora entran en la categoría general, si bien Estados Unidos se reserva el derecho hasta 2013 de imponer restricciones en determinados productos. Vietnam también ha visto rebajados sus aranceles tras su entrada en la OMC en 2007.

TAMAÑO DEL MERCADO

Para estimar el tamaño del mercado se recurre a las estadísticas oficiales de importación y exportación de la US Trade Commission y a los datos de producción de IBIS World.

Se toman las siguientes partidas en código HTS:

-6402: calzado con suela de plástico o goma y parte superior de plástico o goma.

-6403: calzado con suela de plástico, goma, cuero o compuestos de cuero y parte superior de cuero.

-6404: calzado con suela de plástico, goma, cuero o compuesto de cuero y parte superior de materiales textiles.

- Consumo aparente del calzado en EE. UU. (en millones de USD)

	2005	2006	2007	2008	2009	08/09 %
Importaciones (CIF)	17.491,4	18.511,4	18.261,9	18.307,5	16.226,5	-11,4%
Exportaciones (FAS)	445,5	531,0	597,0	731,5	639,8	-15,1%
Producción	2.010,7	2.020,7	2.013,0	2.322,2	2.150,2	-8,1%
Consumo aparente	19.058,6	20.003,4	19.667,9	19.898,2	17.718,6	-11,0%

Fuente: US Trade Commission, IBIS World.

Según la Asociación americana de calzado y confección (AAFA) casi el 100% del calzado es importado. Para el calzado masculino de trabajo y con capas protectoras, la producción local tiene un peso de más del 10% debido principalmente al calzado fabricado para el ejército.

Por ello, en las siguientes tablas se tomarán las partidas de importaciones, que dan una idea general de la situación del mercado en EE. UU.

Como se ve en la tabla 1, 2009 ha sido un año muy negativo para el sector del calzado, con caídas del consumo que alcanzan el 11% en valor.

Especialmente malo ha sido el año para la partida más importante y de mayor valor añadido, la 6403 (calzado con suela de plástico, goma, cuero o compuestos de cuero y parte superior de cuero).

- Valor de importaciones de calzado (en millones de USD)

	2005	2006	2007	2008	2009	08/09 %
6402	4.284,9	4.625,9	4.690,7	5.245,4	5.134,5	-2,1%
6403	11.987,6	12.621,1	12.204,7	11.842,3	10.053,6	-15,1%
6404	1.218,9	1.264,4	1.366,4	1.219,8	1.038,4	-14,9%
Total	17.491,4	18.511,4	18.261,9	18.307,5	16.226,5	-11,4%

Fuente: US Trade Commission.

- Volumen de importaciones de calzado (en miles de pares)

	2005	2006	2007	2008	2009	08/09 %
6402	913.757	977.882	971.633	956.895	917.257	-4,1%
6403	904.811	916.289	842.984	740.086	620.835	-16,1%
6404	156.608	145.896	147.041	120.234	94.410	-21,5%
Total	1.975.176	2.040.067	1.961.658	1.817.215	1.632.502	-10,2%

Fuente: US Trade Commission.

Como la caída del volumen ha sido mayor que la del valor, el precio medio unitario ha aumentado en las tres categorías. Sin embargo, debido a la pérdida de peso de la partida de mayor valor, la 6403, el precio medio unitario conjunto desciende ligeramente.

- Precio medio unitario CIF del calzado importado (USD)

	2005	2006	2007	2008	2009	08/09 %
6402	4,69	4,73	4,83	5,48	5,60	2,1%
6403	13,25	13,77	14,48	16,00	16,19	1,2%
6404	7,78	8,67	9,29	10,14	11,00	8,4%
Total	8,86	9,07	9,31	10,07	9,94	-1,3%

Fuente: US Trade Commission, elaboración propia.

IMPORTACIONES

Hablar de importaciones en el mercado del calzado en EE. UU. es abarcar el propio mercado, ya que el 99% del calzado consumido en EE. UU. proviene del exterior. Se trata principalmente, marca blanca producida en países del sureste asiático, especialmente en China. Además, muchas empresas americanas cuentan con sus centros de manufactura en Asia, por el consabido ahorro en costes.

2009 deja como conclusiones los malos resultados de los países con calzado de mayor valor añadido, como Italia, y una pérdida de importaciones de China de la que se benefician los países vecinos, especialmente Vietnam, que ha crecido un 180% en los últimos cinco años. Este descenso de China se puede deber a un aumento de costes y regulaciones en un país que lucha por modernizarse.

En el calzado masculino no deportivo, las tendencias se repiten: Italia reduce en casi un tercio su valor mientras que continúa el ascenso de Vietnam a costa de China, de cuyo aumento de costes se beneficia especialmente Indonesia. Los otros dos países europeos de la lista, Eslovaquia y Rumanía, situados ambos en una gama media, también presentan resultados negativos, aunque Rumanía ha sabido mantenerse mejor.

- Volumen de importaciones de calzado masculino no deportivo (miles de pares)

	2005	2006	2007	2008	2009	08/09 %
1.China	239.976	253.009	251.278	220.035	202.151	-8,1%
2.Vietnam	6.685	7.819	8.433	7.483	8.291	10,8%
3.India	6.037	7.077	7.467	6.459	4.980	-22,9%
4.Indonesia	3.560	2.004	1.628	2.048	2.911	42,2%
5.Italia	7.017	6.271	4.966	3.666	2.870	-21,7%
6.R. Dominicana	3.131	2.961	3.743	3.397	2.578	-24,1%
7.México	3.285	3.268	2.798	2.371	2.351	-0,8%
8.Tailandia	3.656	3.225	2.867	2.019	1.654	-18,1%
9.Brazil	8.607	8.096	5.085	3.781	1.628	-57,0%
10.Taiwán	1.884	1.750	2.034	2.593	1.463	-43,6%
12.Eslovaquia	622	832	726	546	368	-32,6%
13.Rumanía	1.571	1.469	649	295	222	-24,9%
20.España	535	528	477	270	190	-29,5%

Fuente: US Trade Commission,

Empresas competidoras:

El mercado estadounidense de calzado masculino no deportivo destaca por su atomización en contraste con el calzado deportivo, donde las grandes marcas, como Nike, Adidas, Puma, Converse y Asics, se reparten el segmento y dejan poco espacio para marcas nuevas. Esta atomización de un mercado lejos de

la saturación (en el caso del calzado de confort), hace que empresas europeas con propuestas diferentes encuentren su hueco, aun cuando la crisis ha supuesto una menor apertura de los minoristas a marcas europeas nuevas.

Se detallan a continuación empresas con diferentes modelos de negocio y enfoques de producto y que pueden describir mejor el panorama competitivo en Estados Unidos.

Empresas estadounidenses:

- **Kenneth Cole:** el diseñador Kenneth Cole es uno de los nombres más reconocidos de la moda americana con su gama de productos para hombre y mujer, y un prestigio consolidado entre el consumidor medio. Con una gama de calzado masculino tanto formal como informal, Kenneth Cole, que compite en la gama media-alta, vende fundamentalmente a través de tiendas propias. Ante la crisis, la firma ha seguido la estrategia de dar mayor protagonismo a su línea Reaction, de precios más competitivos y fabricada en China, al contrario de algunos de sus zapatos de gama más alta, que todavía provienen de Italia. Cole, además, se esfuerza en comunicar su conciencia social y no descuida su tecnología, en este caso Silver Tech, que procura una manera de caminar más cómoda. Su facturación global en el año 2009 fue de 410 millones de dólares.
- **Cole Haan:** competidora directa de Kenneth Cole, su principal característica es ser una empresa propiedad del gigante Nike. Cole Haan, que también funciona a través de tiendas propias y multimarca, cuenta con la tecnología y diseño de Nike Air Max y supone el intento de Nike de entrar en el segmento del calzado de confort más clásico. Cole Haan facturó 118 millones de dólares en 2009 en EE. UU.
- **Aldo:** cadena de zapaterías canadiense que vende productos sólo de su propia marca, normalmente marca blanca de otros fabricantes. Aldo se sitúa en una gama media de precios con un compendio de tendencias de lo más destacado en Estados Unidos y cuenta con tiendas en las principales ciudades del país. Aldo facturó 32, 2 millones de dólares en Estados Unidos en 2009.
- **Wolverine:** grupo estadounidense de empresas de calzado fundado en 1959. Wolverine con su abanico de empresas de gama media y media-baja centradas en el calzado masculino informal (también náutico, deportivo y de montaña) es una apuesta segura del mercado americano y un buen ejemplo de diversificación no sólo de modelos sino también de gamas, lo que le permite abarcar a un público más amplio. Por facturación, Wolverine es la séptima empresa del mundo con mayor facturación mundial en el sector del calzado. Wolverine tuvo una facturación mundial de 1.101 millones de dólares en 2009.
- **Timberland:** un negocio basado principalmente en las botas de montaña que ha conocido una fuerte diversificación en los últimos años, no sólo al llegar al calzado informal y al deportivo sino también al diseñar confección. Timberland es la gran marca americana de botas, con unas ventas en el mundo de 974 mil millones de dólares, que la sitúan como la novena empresa del mundo con mayor facturación en el sector del calzado. Timberland centra sus esfuerzos en tecnología en materiales más ecológicos como el caso de la colección Earth-keep. Timberland facturó globalmente 1.285 millones de dólares en 2009.

Empresas europeas:

- **MBT:** marca suiza que se publicita como el anti-calzado, y representa el caso extremo del zapato que busca ante todo la comodidad y la salud del consumidor por encima de la moda y el diseño. Sus avances tecnológicos se centran en una suela ergonómica que tonifica los músculos y protege la espalda.
- **Mephisto:** empresa francesa que basa su mensaje en un zapato con las últimas tecnologías destinadas a la comodidad y la salud del consumidor. Situado en la gama más alta del calzado informal, Mephisto es un calzado hecho a mano en Francia, lo que le otorga un aura de calidad y prestigio que combina con las últimas tecnologías, como la tecnología soft-air, que reduce el impacto del zapato contra el suelo.
- **Geox:** Empresa italiana de 15 años de vida, Geox ha sido la gran innovación en el mercado del calzado en los últimos años, con su calzado que respira. Su diversificación le lleva a cubrir grandes segmentos del mercado; sin embargo, es en el calzado masculino informal donde Geox centra más su oferta. Geox, que en 2009 ha tenido una cifra de ventas en calzado de 766 millones de euros en todo el mundo, se ha consolidado como uno de los grandes éxitos del sector y como la empresa de calzado no deportivo de mayor facturación en el mundo. Su presencia en Estados Unidos es creciente.

- Zara/H&M: las dos mayores cadenas de moda del mundo con su pequeño espacio dedicado al calzado masculino suponen, no obstante, una amenaza para las marcas especializadas en calzado por su buena reputación calidad/precio, su omnipresencia y su prestigio de marcas que siguen las tendencias en moda.
- Ferragamo: Salvatore Ferragamo construyó su leyenda en Hollywood como el zapatero de las estrellas. Desde entonces el calzado made in Italy goza de un reconocido prestigio en EE. UU. Ferragamo, que sigue produciendo en Italia, centra su oferta ahora en el calzado masculino clásico de alta gama, fundamentalmente a través de grandes almacenes e incluso tiendas propias. Es de destacar que Ferragamo empieza a fabricar calzado informal.
- Por último, se hace necesaria la mención de empresas europeas del sector del lujo como Yves Saint Laurent, Prada o Louis Vuitton, cuyo calzado ocupa un espacio cada vez mayor en los grandes almacenes a través de sus corners propios, y que se benefician del prestigio de su marca para atraer a los consumidores. Estas marcas vienen optando por presentar un calzado con suela de goma, en contraste con las empresas más tradicionales del segmento, que prefieren la suela de cuero. Además, sus colecciones incluyen, cada vez más, modelos de calzado informal.

Canales de venta

Cadenas de zapaterías:

Todavía son el punto de venta favorito de los hombres. Las cadenas de zapaterías, por lo general locales, representan, si tienen una gama de producto media-alta, la mejor vía de entrada para las empresas españolas de calzado por su mayor apertura a las marcas nuevas y europeas. Sin embargo, debido a la crisis, estas tiendas han optado por reducir su selección de marcas. En este tipo de tiendas se pueden encontrar marcas como Camper o Pikolinos.

Grandes almacenes:

Se puede diferenciar entre el gran almacén popular como Kohl's o Sears y los grandes almacenes de precios más elevados. El calzado español sólo tendría cabida en estos últimos pero hay que subrayar la dificultad para entrar en este tipo de grandes almacenes, por sus mayores exigencias y su política restrictiva de entrada de marcas nuevas. Sin embargo, algunas marcas españolas como Magnanni han logrado entrar en establecimientos tan conocidos como Bloomingdale's o Bergdorf Goodman gracias a su reputación de calzado artesanal y a su diferente manera de presentarse: sólo se pueden comprar por encargo, lo que le permite estar en lo alto de la gama con precios que superan los 600\$.

PASOS PARA ENTRAR EN EL MERCADO DE EEUU

- Recogida de información, acudiendo a las instituciones al efecto.
- Contactos iniciales con el mercado:
 - Acudir primero a una feria del sector (como visitante). Aprovecharla para visitar grandes almacenes, tiendas especializadas...
 - Viaje de prospección, con el objeto de entrevistarse con intermediarios (representantes, distribuidores) y clientes potenciales.
- Negociación del contrato con el representante o importador-distribuidor:
 - Asesorarse para adaptarse a la legislación y usos de EEUU. Especialmente importante es informarse sobre el seguro de responsabilidad civil para hacer frente a pleitos inesperados.
 - Recordar la importancia de negociar las condiciones del contrato con exactitud (exclusividad, comisiones...)
- Comunicación continua con el mercado:
 - Participación en ferias con el representante o distribuidor.
 - Viajar a menudo al mercado, conocerlo a fondo.
 - Mantener comunicación constante con el representante o distribuidor y con los clientes.
 - Ser paciente y hacer un seguimiento de las oportunidades que se presentan.
- Apertura de tienda propia:
 - Un último paso es la implantación de la empresa en el país a través de sucursales y tiendas

propias. Es una opción ambiciosa por lo que la empresa ha de analizar si su producto es lo suficientemente exitoso y asimilado en EE. UU. como para poder hacer frente a los gastos de una tienda propia

FORMACIÓN DE PRECIOS

A continuación se examinan los factores que influyen en el paso del precio FOB al minorista, para tener una idea exacta del posicionamiento de precio en que se sitúa el producto de la firma colombiana:

Al precio F.O.B. se le añaden una serie de conceptos tales como:

- o Coste del flete.
- o Seguro de transporte.
- o Comisión del broker o agente de aduanas.
- o Arancel (incluido en los anexos de la nota para las partidas correspondientes).
- o Coste del depósito de aduanas.

Con todos estos conceptos se llega al precio landed (incluye arancel, transporte y seguro) que se incrementaría, en su caso, con el margen del intermediario y otros.

Finalmente se añadirían el margen del detallista y los impuestos estatales, obteniéndose el precio de venta al público.

El escandallo siguiente muestra el cálculo reseñado más arriba:

FACTOR DE COSTE	%	Con represen- tante	Con importador- distribuidor	Venta directa
PRECIO FOB		100	95 (1)	100
+ Seguro, flete y transporte	(2)	11	11	40
+ Broker y transporte (3)	1	1	0,9	1
+ Aduanas (4)	5,4	6	5,7	7,6
+ Depósito de aduanas	3	3	2,8	3
+ Otros gastos	1	1	0,9	1

= PRECIO "LANDED"		122	116,3	152,6
+ Margen Intermediario (5)	Varia	9,7	34,8	-----
+ Otros gastos de venta (6)	15	18,3	-----	-----
= PRECIO AL POR MAYOR		150	151,1	152,6
+ Margen Detallista	150	225	226,6	228,9
= PRECIO ANTES DE IMPUES- TOS		375	377,7	381,5
+ Impuestos sobre la venta (7)	8,3	31,1	31,3	31,6
= PRECIO DE VENTA AL PÚBLI- CO		406,1	409	413,1

- (1). El importador-distribuidor compra la mercancía al fabricante con un descuento del 5%. A cambio, el fabricante recibe el total del importe en el momento de la venta, y se desentiende del resto del proceso de venta.
- (2) Se añade una cantidad fija que es mayor en el caso de venta directa (20%) porque no permite grupaje (venta a tiendas individuales). Generalmente el exportador envía la mercancía a través de un servicio de mensajería, por lo que el mayor coste se repercute en el seguro, flete y transporte.
- (3) Suele ser tarifa plana por factura.
- (4) Varía dependiendo del producto. Se ha aplicado un arancel medio del 5,4% al precio CIF.
- (5) Representante: 8% / Importador-distribuidor: 30%. El importador-distribuidor realiza los trámites aduaneros, compra y distribuye el producto, asumiendo el riesgo de la venta y cobro, por lo que el margen que se obtiene es mayor.
- (6) Incluye transporte, seguro interior, almacenaje y distribución.
- (7) El impuesto de venta varía por estado. Se aplica el de Nueva York (8,3%).

FERIAS, PUBLICACIONES, ASOCIACIONES

Ferias

Las principales ferias de calzado de este mercado son:

SOLE COMMERCE – NUEVA YORK (febrero y septiembre)

ENK International

Tel: +1 212 759 8055

Fax: +1 212 758 3403

Email: enkshows@enkshows.com

www.enktravel.com

WORLD SHOES + ACCESORIES – LAS VEGAS (febrero y agosto)

Tel: +1 949 851 84 51

Fax: +1 949 851 85 23

Email: exhibitor@wsashow.com

www.wsashow.com

FN PLATFORM- LAS VEGAS (febrero y agosto)

Tel: +1 818 593 50 00

Fax: +1 818 593 50 20

Email: info@fnplatform.com

www.fnplatform.com

FFANY – FOOTWEAR ASSOCIATION OF NEW YORK (febrero, junio, agosto y diciembre)

Tel: +1 212 751 64 22

Fax: +1 212 751 64 04

Email: info@ffany.org

www.ffany.org

Aparte de las anteriores, hay otra serie de ferias de menor importancia:

CHICAGO SHOE EXPO (enero, marzo, junio y septiembre)

Ediciones en enero, marzo, junio y septiembre.

E-mail: shoexpoamy@aol.com

www.chicagoshoeexpo.com

METROPOLITAN NEW YORK SHOE MARKET (enero y marzo)

E-mail: bootshoeny@aol.com

www.bootshoeny.com

TRANSIT (Los Ángeles) (marzo)

E-mail: attendeeservices@californiamarketcenter.com

www.californiamart.com/markets/transit.php

PUBLICACIONES PROFESIONALES DEL SECTOR

FOOTWEAR NEWS

Fairchild Publications

7 W 34th Street

New York, NY 10001

Tel: +1 212 630-4000

www.footwearnews.com

Publicación semanal sobre tendencias actuales y temas relacionados con la industria del cal-zado.

FOOTWEAR PLUS

225 W 34th Street

New York, NY 10122

Tel: +1 212 563-2742

Fax: +1 212 624-0888

www.footwearplusmagazine.com/

Publicación mensual sobre tendencias actuales.

SHOE STATS

American Apparel and Footwear Association

1601 N. Kent Street, Suite 1200

Arlington, VA 22209

Tel: +1 703 524-1864

Fax: +1 703 522-6741

www.apparelandfootwear.org

Publicación anual sobre estadísticas de la industria del calzado.

FOCUS ON SHOES

25924 Viana Avenue, Suite 19

Lomita, CA 90717

Tel: +1 310 784-0790

Fax: +1 310 202-6027

www.focusonshoes.com

Publicación bimensual para profesionales (compradores) del sector.

ASOCIACIONES

FOOTWEAR DISTRIBUTORS AND RETAILERS OF AMERICA (FDRA)

1319 F. Street

Washington, DC 20004

Tel: +1 202 737-5660

Fax: +1 202 638-2615

www.fdra.org

NATIONAL SHOE RETAILERS ASSOCIATION

7150 Columbia Gateway Drive

Suite G

Columbia, MD 21046-1151

Tel: +1 410 381-8282

Fax: +1 410 381-1167

www.nsra.org

THE AMERICAN APPAREL & FOOTWEAR ASSOCIATION (AAFA)

1601, N. Kent Street

Suite 1200

Arlington, VA 22209

Tel: +1 800 520 2262

Fax: +1 703 522 6741

www.apparelandfootwear.org

WORLD SHOE ASSOCIATION (WSA)

20281 SW Birch St., Suite 100

Newport Beach, CA 92660

Tel: +1 949 851 8451

Fax: +1 949 851 8523

www.wsashow.com

LEATHER INDUSTRIES OF AMERICA (LIA)

1000 Thomas Jefferson Street, NW, Suite 515

Washington, D.C. 20007

Tel: +1 202 342 8086

Fax: +1 202 342 9063

www.leatherusa.com

REGULACIÓN ADUANERA Y ARANCELES

El órgano federal encargado de la regulación aduanera es el US Customs Service, y entre las regulaciones aduaneras generales a destacar están:

- Documentación del envío-embarque: 19CFR141

- Inspección aduanera: 19CFR151
- Pago de los aranceles correspondientes: 19CFR159
- La factura comercial, que en calzado debe aportar la información adicional que se menciona en la página 32 de la nota y que se indica en 19CFR141.89.

El arancel puede consultarse en: <http://www.usitc.gov/tata/hts/bychapter/index.htm>, siendo el capítulo dedicado a calzado el 64, y aplicándose en el caso de España el arancel situado en la columna denominada "general". Dentro de todo el capítulo el arancel puede ser desde nulo hasta suponer un 48% del valor del bien

Anexo 3: Uruguay

Datos

El mercado del calzado en el Uruguay, así como otros mercados nacionales, han mostrado en estos últimos años una clara tendencia a la sustitución de producción nacional por productos importados. En la mayor parte de los casos esta sustitución no es consecuencia de un menor desempeño de la industria nacional, sino, de permanentes cambios en variables absolutamente exógenas a los diferentes sectores en particular (tipos de cambio, aranceles de comercio exterior, reintegros, subvenciones, etc.).

A través de los cuadros siguiente se podrá obtener un primer pantallazo de aspectos clave de estudio como la producción nacional, las exportaciones y las importaciones, y además del Consumo aparente: el cual por definición se desprende de:

(Millones de pares)	2004	2005	2006	2007	2008
Producción	2,4	2,0	3,1	3,3	3,8
Importaciones	6,4	7,0	9,5	9,4	6,1
Exportaciones	0,6	1,0	1,8	1,9	1,1
Consumo	8,2	8,0	10,8	10,8	8,4

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Uruguay

Producto : 64 Calzado,polainas,botines y articulos analogos y sus partes

Unidad : miles Dólar EUA

Exportadores	Valor importada en 2006	Valor importada en 2007	Valor importada en 2008	Valor importada en 2009	Valor importada en 2010
'Mundo	40.217	50.272	63.770	61.406	77.046
'China	20.179	26.208	34.717	33.870	35.485
'Brasil	12.242	12.925	15.450	12.458	15.280
'Argentina	4.440	4.966	6.780	6.894	9.977
'Zona franca	3	38	10	3	7.444
'Hong Kong (China)	348	1.388	1.274	1.321	2.260
'Viet Nam	1.060	1.847	2.344	3.697	2.190
'Chile	577	675	872	506	1.076
'Indonesia	485	811	835	1.039	747
'España	80	79	144	126	653
'Panamá	0	38	69	101	428
'Italia	338	426	477	563	426
'Estados Unidos de América	30	79	103	43	275
'Camboya	0	0	2	35	158
'India	51	60	100	95	113
'Tailandia	171	356	281	360	98
'Uruguay	0	0	0	0	59
'México	0	0	12	6	45

'Ecuador	15	26	70	21	43
'Taipei Chino	35	7	28	55	43
'Rumania	60	97	9	27	39
'República Dominicana	6	31	25	9	38
'Alemania	0	0	23	11	36
'Bosnia y Herzegovina	12	12	0	0	23
'Sudafrica	27	6	0	20	22
'Reino Unido	0	0	0	24	18
'Francia	17	9	26	5	14
'Malasia	0	0	0	0	13
'Portugal	13	4	14	79	13
'Pakistán	0	0	1	4	10
'Suiza	0	0	0	0	7
'Marruecos	0	7	6	1	4
'Tierras Australes Francesas	0	0	0	0	2
'Albania	0	0	0	0	2
'Países Bajos (Holanda)	5	3	0	4	2
'Paraguay	4	3	6	11	2
'Canadá	0	0	0	0	1
'El Salvador	0	11	0	0	1

Mercado

Demanda

El calzado de **Dama** es por lejos el más consumido alcanzando el 55%, esto se debe principalmente a que el consumo per. capita femenino de calzado es muy superior al consumo masculino. En segundo lugar encontraremos al calzado **Deportivo** con un 25%. Si observáramos este mismo gráfico 10 años atrás veríamos que la situación de los deportivos a cambiado sustancialmente, lo cual si bien se explica en parte por un cambio en la moda a nivel mundial, tiene una justificación importante en el hecho de que es un calzado más accesible en cuanto a precio que el calzado no deportivo. Basta con estudiar las pautas de consumo de países con mayor nivel de vida que el nuestro. El calzado de **Hombre** es junto al de **Niño** los que han sufrido más la sustitución del calzado deportivo y por tanto sus niveles de demanda son de 15% y 5% respectivamente

Estacionalidad

Cuando hablamos de estacionalidad de la demanda, nos referimos a la existencia de ciertos períodos que pueden ser semanales, mensuales ,etc, en los que la misma permanece constante.

Tomando datos recabados de una cadena de comercios minoristas de Montevideo, podremos observar la magnitud de dicha **Estacionalidad en el comercio**. Consideraremos al mes de Diciembre como base dado que es el mes de mayor Venta.

Importadores

Minoristas

La participación de los mismos en los volúmenes de importación de calzado ha ido creciendo con el pasar de los años. Esto se debe principalmente a que muchos mayoristas o representantes que antes vendían a minoristas, decidieron ofrecer sus productos directamente al consumidor final (por la sencilla razón de que sufrían acumulación de stocks dada la crisis que también afectó al sector minorista).

Los Importadores más representativos son:

Grandes Tiendas Montevideo

Esta empresa ajena al ramo del calzado, comienza a importar por primera vez en el año 2000.

Sanary S.A

También conocido como *Toto Calzados*, es la cadena de zapaterías más grande del Uruguay. La misma no sólo abastece la capital sino también tiene una presencia muy fuerte en el interior. Esta importa calzado de todo tipo, tanto sea para Dama, Caballero, Niño, y también calzado deportivo en diferentes calidades.

Eltin S.A

En este caso estamos frente a una empresa relativamente nueva, es conocida también como *Santorini Calzados*, en sus comienzos operaba sólo como mayorista, pero con el paso del tiempo se estableció también como minorista, importando sus productos principalmente desde oriente.

Importadores Mayoristas o Representantes

Estos representan el 37% de la oferta en el mercado. Dentro de esta categoría podemos encontrar empresas muy diferentes. Cuando decimos diferentes, nos referimos a aspectos claves como; la calidad y el precio unitario del bien importado, el renombre de las marcas representadas, y la seriedad y responsabilidad de las empresas representantes. Si analizamos la composición de este sector a lo largo de un período de por ejemplo cinco años, veremos que se da un fenómeno de rotación permanente en cuanto a las empresas que ejercen la representación de las diferentes marcas. Esto se debe, según comentarios de algunos minoristas, a que muchas empresas, incluso algunas que ni siquiera pertenecen al rubro del calzado, importan calzado y lo distribuyen de manera poco responsable.

La participación de muchas de estas empresas ha comenzado a disminuir. En el contexto actual, la industria nacional ha logrado ganar terreno gracias a su competitividad en cuanto a la relación calidad-precios. Este aspecto junto a otras ventajas del calzado nacional como ser un proveedor cercano geográficamente, están generando una tendencia a la desaparición de aquellos productos de calidad media-alta y con marcas poco reconocidas, que se importaban al país. En el siguiente cuadro mostramos el porcentaje de participación en la oferta de calzado importado de algunas de las empresas más representativas:

Empresa	% de participación	Marca	Tipo de Producto	Calidad
Atider	7.6 %	Varias	Varios	Baja
Mario C. Macri	3,6 %	Varias	Varios	Baja
Tingar S. A	2.8 %	Eurojack	Dama	Baja
Alpargatas	2.0 %	Topper	Deportivo	Regular
Sofinco S.A	1.7 %	Varias	Dama	Regular
Niké Argentina S.A	1.5 %	Niké	Deportivo	Alta
RBK Uruguay S.A	1.3 %	Rebbok	Deportivo	Alta
Indutop S.A	0.6 %	Paddock	Dama	Alta

Fabricantes Nacionales

La fabricación de calzado en el Uruguay, como dijimos con anterioridad, cae en forma abrupta a partir del año 1998.

En los últimos años han cerrado mas de 100 fábricas y se han perdido más de 8000 puestos de trabajo. Según el **Secretario de la CICU** Daniel Tournier, estarían operando una cifra cercana a los 70 establecimientos formales, y una cifra similar para los establecimientos informales generalmente abocados a la fabricación para venta en ferias.

Fabricantes importante son:

Rosalyn S.A

Esta empresa nace alrededor del año 1972, fabrica principalmente calzado para hombre, pero en los últimos años se ha desarrollado como un significativo fabricante de calzado para dama además. Si bien en algún momento realizó exportaciones esporádicas, esta empresa se dedica principalmente a la fabricación para el mercado interno, y dentro del mismo vendiendo a empresas formalmente establecidas, es decir, no ferias. Su cartera de clientes tanto en Montevideo como interior alcanza los 110 minoristas aprox., siendo ésta, una de las fabricas nacionales con mejor distribución de su producto. La fabrica produce un promedio de 100 pares diarios, y ocupa actualmente a unos 25 empleados aprox. El diseño de sus productos es extraído a través de Internet y revistas que informan sobre como avanza la moda a nivel mundial. Apunta a una estrategia diferenciadora, basándose en la premisa de que ofrece alta calidad y confort, a su vez, realiza promoción televisiva con objeto de posicionar a la marca en la mente del consumidor.

Vanzzeti SRL

Esta empresa fabrica tanto para dama como para caballeros, su cobertura del mercado interno es total, abastece a clientes tanto en el interior como en la capital y también vende empresas informales radicadas en las ferias.

Se trata en este caso de fabricantes de un calzado constituido en la mayor parte de los casos en descarte, sin forro, y con plantas o suelas que a lo largo de muchos años fueron de caucho. Queda claro entonces que no estamos frente a un producto de gran calidad, cosa que se ve reflejada en los precios finales. Produce alrededor de 100 pares diarios con un personal cercano a las 20 personas.

Esta empresa con una estrategia de liderazgo en costos a lo largo de los años, ha logrado posicionarse en la mente de los consumidores y obtener en el mercado una participación relativamente estable para su línea de productos. Así hoy, si bien no es líder en costos, la fidelidad de algunos de los consumidores hacia su marca les permite subsistir en el mercado.

Silian S.A

Esta empresa nace en el año 1964, históricamente se ha dedicado a la fabricación de calzado para dama de excelente calidad y diseños de avanzada. En la actualidad ofrece dentro de lo que es dama dos estilos diferentes de productos; por un lado algo mas conservador, y por otro, pura y exclusivamente moda.

Podríamos decir en este caso que estamos frente a la fábrica de calzados en el Uruguay que más acompaña los cambios y tendencias de la moda a nivel mundial. Esto no es casualidad, ya que esta fábrica dispone de diseñadores de diferentes países tales como Argentina, España y en alguna oportunidad del Brasil.

A lo largo de su extensa trayectoria abasteció preferentemente al mercado interno, posee una cartera de clientes cercana a los 90 minoristas, de los cuales su mayor parte pertenece al interior del país.

Sus niveles de producción y personal ocupado varían según el destino de la producción; cuando se produce para el mercado interno la producción ronda los 150 pares diarios con una plantilla de 30 personas, mientras que cuando la producción es para exportación, se alcanzan niveles de 600 pares diarios con 80 personas.

En cuanto al nivel tecnológico de su planta, podemos decir que es bajo, aunque ésta nueva corriente exportadora le ha exigido realizar algunas inversiones, que aparentemente le están dando sus frutos en la producción para el mercado interno.

Anexo 4: Chile

Introducción

Chile importa 67 millones de pares de calzado, sobretodo de China. Además, un total de 52 fábricas de zapatos producen 9 millones de pares y otros 350 fábricas artesanales de la periferia producen 1 millón. El consumo es de más de 4,5 pares por persona. Las 52 fábricas de zapatos son modernas y estables, los productores restantes provienen del cluster que se formó alrededor del grupo Bata hace algunos años. En 1992 Chile producía 32 millones de pares y la fábrica principal estaba dirigida por el grupo Bata que actualmente dirige más de 150 comercios minoristas. El consumo per cápita entonces era de 2 pares.

El sistema económico chileno es el más abierto de América del Sur y con el cambio de gobierno no hay señales que indiquen un cambio de dirección que proteja la industria nacional.

Dimensiones del sector

El sector chileno del calzado se caracteriza en términos de producción por un elevado grado de atomización, de hecho a las 50 pequeñas y medianas empresas aprox. y a las 400 artesanales, se agregan un millar de microempresas que trabajan sin estar inscritas en el Registro del Servicio de Impuestos Internos (en Chile no es obligatoria la inscripción a la Cámara de Comercio, pero sí la inscripción en los registros del sistema fiscal y tributario). La actividad de estas últimas que se concentran en zonas populares de la Capital, se desarrolla en talleres muy pequeños instalados en las mismas casas con maquinaria obsoleta y la producción es limitada ya sea en cantidad que en tipo de zapatos.

Producción local

En el sector calzado chileno se presentan 449 unidades productivas repartidas en 45 pequeñas y medianas empresas, 4 grandes empresas y aprox. 400 microempresas, ocupando en su totalidad 5.500 personas.

La crisis que afectó al sector en los últimos años, unida a la imposibilidad de adaptarse al panorama determinado por la apertura económica comercial y la siempre creciente competencia asiática causó el cierre de algunas de las fábricas de calzado locales más tradicionales y la reestructuración de otras que optaron por una reducción constante de la producción a favor de la introducción y gradual incremento de las importaciones. La industria del calzado actualmente se puede sintetizar de la siguiente manera:

	Número de empresas presentes	Promedio de ocupación	Producción anual (pares)	Precio promedio del par (US\$)	Facturación anual (millones de dólares)
Microempresas	400	2.000	1.000.000	13	13
Pequeñas y medianas empresas	45	2.250	4.500.000	16	72
Grandes empresas	4	1.600	4.500.000	20	90
TOTAL	449	5.850	10.000.000		175

Fuente: Fedecclal: elaboración de entrevistas a expertos y operadores del sector

Actualmente las empresas chilenas cubren el 15,2 % de la demanda nacional anual de calzado equivalente a aprox. 10 millones de pares al año. El consumo nacional es de aprox. 66 millones de pares al año y corresponde a un consumo de 4 pares por persona, el más alto de América Latina.

Es importante destacar que a esta cuota de producción contribuye de manera importante la filial de **“BATA Shoe Organization”** empresa instalada en Chile hace alrededor de 70 años y que es la filial BATA más grande de América; produce por año 1,5 millones de pares de calzados de seguridad y trabajo.

Comercializa los propios productos a través de 200 comercios propios y de una importante red de distribución al por mayor que cubre todo el territorio y vende todos los tipos de calzado especialmente botas y zapatos de trabajo y seguridad con los cuales satisface el 60% de la demanda nacional

Respecto de las otras empresas chilenas importantes del sector, es interesante destacar la manera en la cual se han sabido adaptar al nuevo panorama internacional especializándose en productos de calidad, promocionando las propias marcas, innovando en modo constante las maquinarias, equipos y tecnologías de producción y distribuyendo el propio producto a través de puntos de venta en los centros comerciales del país, de grandes tiendas y del comercio electrónico.

Utilizan canales de información que les permite estar actualizados acerca de las tendencias de la moda europea y visitan constantemente las principales ferias europeas de calzado, maquinaria y materiales; realizan ventas por internet e invierten recursos importantes en la compra de hardware y software de última generación para mejorar el diseño, el desarrollo de los prototipos e invierten constantemente en la formación del personal.

Esto les ha permitido ser competitivos a nivel internacional y con posibilidades de consolidar la propia presencia en los mercados de América Latina y de los Estados Unidos, manteniendo de todos modos una participación relevante en el mercado nacional.

En contraposición al desarrollo positivo de las cuatro grandes empresas existe un numeroso grupo de pequeñas empresas del sector del calzado que corren el riesgo de cerrar por la falta de recursos para destinar a la compra de tecnología de vanguardia que les permitiría producir artículos de mediana calidad y de esta manera insertarse en el segmento de mercado comprendido entre los productos asiáticos de baja calidad y los europeos de alto nivel.

Es importante observar que un reducido número de empresas de pequeña y mediana dimensión, lograron contrastar la dura y muchas veces desleal competencia de los calzados importados, gracias a una estrategia de “respuesta rápida” para la producción de calzado especializado y destinado a sectores de mercado bien determinados logrando reabastecer dos o tres veces más en la misma temporada, los artículos “best sellers” que demostraron una aceptación inmediata entre los consumidores, evitando generar remanentes no deseados para los clientes. Es evidente que esta estrategia difícilmente pueda ser aplicada a los productos provenientes de países asiáticos que se deben comprar rigurosamente en grandes cantidades y con mucha anticipación.

Esta “respuesta rápida” demuestra que existe una estrecha relación y una alianza estratégica entre las figuras que componen la cadena: productor, clientes, abastecedores de cuero, de suelas y de componentes.

Entre las empresas que abastecen el sector se destacan 3 empresas de moldes, 5 de suelas (de goma, PU, PVC,TR), 5 de componentes para calzado y varias empresas complementarias que se ocupan de la producción de cordones, tejidos tinturas, etc, todas compiten en forma activa con abastecedores extranjeros.

Algunas de ellas exportan además sus propios productos a países latinoamericanos. Actualmente, según Fedeccal, estas empresas utilizan sólo el 60% de su capacidad productiva.

La industria chilena de calzados produce 10 millones de pares al año, de los cuales 9 se producen en 50 empresas, en su mayoría de mediana dimensión (sólo BATA, FORUS, GINO y GUANTE se pueden considerar de grandes dimensiones) y de éstas solo 20 tienen una capacidad productiva capaz de competir en los mercados extranjeros. El otro millón de pares se produce en 400 pequeñas y medianas empresas con escasas posibilidades de internacionalización y con dificultades en posicionarse en el mercado local.

Los principales productores de calzado chileno son :

- **Calzados de dama:** Gino, Gacel, Enneblu, Calandre, Forus (Hush Puppies), Caprice, Veronica, Mon Soulier, Joao, Ivo e Aristo
- **Calzados de caballero:** Guante, Forus, Gino, Cardinale, Albano, Calzarte, Caprice e Aristo
- **Calzados de niño:** Colloky, Forus, Calpani, Gino, Albano, Aristo
- **Calzados especiales de trabajo, seguridad y militar:** Bata, American Shoe, Mediterraneo (Tempest), Tecno Boga, Treck, Rizzoli, Verlan y Bustos.

Las empresas leader

Gacel, Gino, Forus (Hush Puppies), son las que hace más tiempo están en el mercado. Su producción está dirigida a un segmento de consumidores medio-alto, alto. Importan generalmente la mayor parte de la materia prima y componentes que utilizan.

Bata, con una amplia gama de productos – calzados clásicos de dama, caballero y niño, en cuero y sustitutos del cuero, tejido y calzado deportivo, produce artículos que si bien siguen las tendencias de la moda están dirigidos a un sector de mercado más amplio y menos exigente en términos de calidad. Los precios del calzado oscilan entre 20-40 US\$.

De la producción total nacional el 40% corresponde a calzados de dama, el 25 % a calzados de caballero, el 10% a calzados de niño, el 20% a calzado industrial, de seguridad y militar y el restante 5% a calzado deportivo y de playa.

En Chile, los calzados deportivos y casual de marcas internacionales dominan una cuota de mercado que ha demostrado un incremento en términos de consumo respecto de los modelos clásicos.

En el país no hay fábricas que produzcan calzados deportivos y casual competitivos, razón por la cual el 33% del total importado corresponde a calzados deportivos de marca. El precio promedio de importación es de 13,9 USD el par, superior al precio promedio de los otros tipos de calzado (6,48 USD el par).

Características de la demanda del sector calzado

Según un análisis realizado por Fedeccal, existen hechos importantes que han influido en el desarrollo de la demanda del sector y son los siguientes:

1. Las limitadas dimensiones del mercado local, se reflejan en el volumen de la demanda y en el desarrollo del sector y han impedido, hasta hace algunos años, la creación de un ambiente

adecuado competitivo generando una situación en la cual de una parte están las empresas productoras locales que sin el incentivo de una competencia extranjera no se preocuparon nunca por adecuar la propia producción –mejorando su calidad- a las tendencias de la moda y por otra parte los consumidores “obligados y acostumbrados” a conformarse con lo que ofrecía la producción local. Este “estancamiento” ha sido la primer causa que ha impedido el desarrollo de Instituciones tecnológicas, de formación sectorial, de institutos de design y de asociaciones de categoría. La imposibilidad de repartir los altos costos fijos de instalación y mantenimiento de estas infraestructuras y la falta de conciencia por parte de los operadores locales de la importancia a largo plazo del “capital intangible” y el fuerte individualismo que ha caracterizado al sector, son algunas de las razones por las cuales no se ha logrado afrontar de forma adecuada las amenazas externas.

2. A partir de los años '90, las Grandes Distribuciones (GD) aumentaron en forma creciente la propia participación en la comercialización de calzados y artículos de cuero. Su presencia en el canal de distribución, ha revolucionado la comercialización de estos productos y ha modificado radicalmente la preferencia de los consumidores en relación a productos de marca extranjeros. Según algunos empresarios del sector, las GD, que actualmente facturan aprox. el 40 -50% del total de las ventas locales de calzado y productos afines, han empezado a actuar como factor de reestructuración del sector porque introducen marcas propias e importan marcas internacionales ejerciendo presiones en el ritmo de modernización de las empresas productoras locales.
3. Entre el 1997 y el 2008, el consumo de calzados en Chile aumentó del 44,4 a 66 millones de pares anuales, en el mismo período las importaciones aumentaron de 21 a 67,9 millones de pares. En paralelo, las exportaciones de calzados disminuyeron de 2,2 a menos de un millón de pares (0,8). Esto ha generado una contracción en la industria del calzado local que produce 10 millones de pares al año y como consecuencia en todo el sector industrial. El efecto negativo en las microempresas fue aún mayor.
4. En los últimos cinco años D & S una de las más grandes sociedades de distribución presentes en el País que agrupa una cadena de hipermercados, LIDER y una de supermercados Ekono, entró en el mercado y se convirtió en el principal importador de calzados a bajo precio, influyendo de gran manera en el consumo nacional.
5. Se destaca la presencia de marcas internacionales 100 % importados como Nike, Adidas, Reebok, Puma , Diadora , Fila y de grandes empresas comercializadoras como Nine West e Payless , Azaleia e Via Uno.

Los resultados de encuestas y estudios realizados sobre artículos de cuero y calzados en el mercado final chileno demuestran que se pueden individuar cuatro tipos de segmentos de demanda:

- A) Un segmento denominado AA-A (alto-alto) al cual pertenece aproximadamente el 1% de la población que adquiere artículos de lujo de marcas internacionales prestigiosas
- B) Un segmento AB (alto) que corresponde aprox. al 9-10% de la demanda total. Está consituído por productos importados de marcas internacionales o nacionales conocidas. Este segmento realiza sus compras en grandes tiendas situadas en la zona pudiente de los principales centros urbanos y en las boutiques, muchas de las cuales en el caso de productos nacionales pertenecen a los mismos productores.

- C) El segmento medio alto C1-C2 comprende aproximadamente el 20-30% de la población cuyos ingresos le permite comprar en forma esporádica (en caso de liquidaciones) productos nacionales o importados de mediana calidad. La demanda de este segmento se satisface con la producción nacional que generalmente se comercializa en los negocios del centro y en las zonas comerciales con mucha afluencia de público.
- D) El estrato socioeconómico más numeroso (C2-C3-D) al cual pertenece aprox. el 60-70% del mercado final de los calzados y de los artículos de cuero, es un segmento que se caracteriza por productos estándar económicos y que duran poco como por ejemplo calzados inyectados con capellada de tela o con material sustituto del cuero, bolsos de viaje en materiales sintéticos, productos artesanales, etc.

La siguiente tabla muestra una síntesis de los segmentos de la demanda local

Tipo de mercado	Dimensiones	Proveniencia	Segmentos y productos	Canales de distribución
Artículos de lujo	0,8-1%	100% importado	Calzados y artículos de lujo de marcas internacionales	Boutiques monomarca
Calidad alta, design, marcas exclusivas	10%	Importado 90%	a) calzados de cuero noble, calzados deportivos de marcas internacionales	a)boutiques multimarca
		Nacional 10%	b) ropa y accesorios de cuero con design europeo	b)Grandes tiendas de alto nivel
Diferenciación de precios y marcas	20-30%	Importado 30%	a) calzados de cuero nacionales, calzados de seguridad	a)comercio minorista en general
		Nacional 70%	b) Carteras, portafolios, bolsos, marroquinería nacional c) saldos de estación	b) puntos de ventas de fabricantes c)Grandes tiendas
Oferta standard no de marca	60-70%	Importado 70%	a) calzados de cuero y deportivos no de marca, calzado inyectado	a) Comercio minorista popular
		Nacional 30%	b) marroquinería artesanal, valijas, portafolios, carteras y bolsos en distintos materiales (no cuero)	b)Ferias c)Supermercados d) Otros

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos de Fedeccal

En el mercado nacional, además existe durante todo el año una oferta constante de calzados importados a precios de liquidación cuyo volumen se estima alcanza el 15% del total de calzados importados anualmente.

Consumo

Los últimos datos ofrecidos por Fedeccal indican que en el 2008 el consumo de calzado per cápita promedio anual fue de 4 pares, el más alto de América Latina. Esto se debe principalmente a la importación de calzados económicos gracias a la apertura y estabilidad de Chile que no ha dejado de crecer a pesar del bajo índice de crecimiento de la población que a su vez ha mejorado en los últimos años la entrada per cápita anual. El 60% del consumo nacional de calzados se concentra en las Regiones Metropolitana, Quinta

(Valparaíso) y Sesta (General Bernardo O'Higgins). El 25 % en el Sur (de la VII a la XI Región) y el 15% en el Norte (en la I y en la IV Región) .

EVOLUCION DEL SECTOR CALZADO CHILENO

(millones de pares) 1997-2008

Producción nacional, exportaciones, importaciones, consumo

Año	Producción nacional	Exportaciones	Importaciones	Consumo nacional	Población (Ml. Habitantes)	Consumo per cápita
1997	25,6	2,2	21	44,4	14,8	3
1998	24,1	2	22,9	45	15	3
1999	20,1	1	24,4	43,5	15,2	2,86
2000	18,3	0,7	27,9	46,2	15,4	3
2001	17	0,9	29,5	45	15,4	2,92
2002	16	0,8	33,9	45	15,6	2,88
2003	16	0,9	35,5	46	15,6	3
2004	11	0,6	45,4	47,7	15,9	3
2005	10	0,6	50,1	51,8	16,2	3,2
2006	9	0,7	60,5	59	16,4	3,6
2007	10	0,7	65,8	66	16,5	4
2008(*)	10	0,8	67,9	66	16,5	4

(*) Datos preliminares - Fuente: Elaboracion PISIE en base a datos de Fedeccal

A continuación los datos del consumo nacional en forma detallada:

56% calzados de cuero

13% calzados de tela

31% calzados en materiales sustitutos del cuero

Además

55,8% calzados clásicos de cuero

44,2% calzados deportivos de cuero

Tipos:

33,4% calzados de dama

12,5% calzados de caballero

20,2% calzados de niño

17,5% calzado deportivo

12,5% calzados de descanso

3,9% calzados de trabajo, incluidos los de seguridad

El consumo de la producción nacional se subdivide de la siguiente manera:

65% calzados de dama

25% calzados de caballero

10% calzados de niño

Sistema de distribución en Chile

En el mercado chileno, dadas sus limitadas dimensiones, la función del agente, tal como se concibe en Europa, prácticamente no existe. Dicha función es desarrollada generalmente por el importador/representante quien también se hace cargo de la distribución a otros vendedores. En la práctica, en ausencia de tal figura, la actividad se define en el contrato o acuerdo privado entre la empresa chilena y la empresa extranjera.

En la organización comercial chilena aparecen diferentes figuras, desde el tradicional importador/distribuidor al agente/representante, hasta el mismo fabricante/importador así como el utilizador/importador.

Las principales categorías de operadores de comercio son: minoristas, mayoristas, distribuidores, importadores, exportadores, trading companies.

Los canales de distribución mayormente utilizados son los siguientes:

- Productor-consumidor
- Productor-intermediario; mayorista-consumidor
- Productor-intermediario; mayorista-minorista-consumidor

Las relaciones entre los operadores están disciplinadas por el código civil y por el de comercio, según las normas generales sobre el mandato y la representación. Si bien se utiliza otorgar la exclusividad de la representación, la misma se obstaculiza por las limitadas dimensiones del mercado chileno.

Canales de distribución del sector calzado

Las principales industrias comercializan la producción en puntos de venta propios, en grandes tiendas y a través del comercio mayorista desarrollando y consolidando de esta manera su presencia en todo el país.

El sistema de comercialización del calzado de las grandes tiendas, supermercados y cadenas especializadas en el negocio, es copia fiel del sistema estadounidense, se concentra en brindar un portafolio de clientes con fácil acceso a créditos, a los cuales ofrecer una completa gama de productos de marca y de moda fuertemente publicitados. Es importante detenerse y profundizar el tema de los "créditos". De hecho, la mayor parte de los clientes pertenecientes a los segmentos C1, C2, C3, realizan la mayor parte de sus

compras en grandes tiendas que trabajan como financieras y que les ofrecen, a través de un sistema de tarjeta de crédito, dilaciones de pago hasta 36 meses por cualquier tipo de producto adquirido, logrando de esta manera captar y mantener una clientela fija cuya capacidad de compra está estrechamente unida al pago en cuotas del bien adquirido.

En este ámbito resulta evidente que existen pocas posibilidades de inserción y mantención en el mercado de la micro y pequeña empresa, dado que no cuenta con puntos de venta propios, no tiene la posibilidad de mantenerse al día con las últimas tendencias de la moda internacional, no posee tecnología adecuada, copia tarde y mal los pocos diseños que logra obtener y que para su comercialización depende de comerciantes que imponen sus propias marcas y precios.

Grandes distribuciones

Las grandes distribuciones en Chile asumen las características actuales al inicio de los años 80' y siguen mostrando un dinamismo el cual, dadas las relevantes inversiones a corto plazo previstas tanto en Chile como en otros países de Sudamérica, Argentina, Perú y Colombia, se prevé que continuará en el próximo bienio. Según los expertos, en el caso de Chile la relación entre los puntos de venta de la GD y el número de habitantes muestra espacios para la apertura de nuevos locales.

Centros comerciales

Aparecieron en Chile en los años 80'; los primeros dos, Parque Arauco y Apumanque, fueron inaugurados en 1982 en barrios residenciales de la capital. Luego fueron construidos otros en las principales ciudades del país. Actualmente existen 21 en Santiago y 22 en las Regiones. Cuentan con vastas superficies cubiertas, con numerosas boutiques, grandes tiendas, salas de cine, restaurantes, bancos y centros médicos.

El crecimiento sostenido de los centros comerciales en Chile se debe a factores similares a los que se observaron en otros países, como por ejemplo el incremento del ingreso per cápita, la concentración en un único lugar de una variada oferta de productos y servicios, facilidad de acceso y estacionamientos.

Según un estudio realizado en el 2007 por la agencia Fitch Ratings, en los centros comerciales chilenos se realizan poco más del 20% del total de las ventas al por menor, en los Estados Unidos el porcentaje supera el 50%. A eso se agrega que en Chile la penetración de los mall alcanza el 24% mientras que en Brasil el 31%, y en los Estados Unidos el 75% (Fuente: International Council of Shopping Center- ICSC). Se prevé que se mantenga un trend creciente en el próximo quinquenio, teniendo en cuenta el programa de inversiones anunciadas por las diversas compañías del sector.

Grandes tiendas

Las principales son: Falabella, París (perteneciente a la Holding Cencosud) y Ripley.

La composición en términos de procedencia de los artículos comercializados en las grandes tiendas corresponde en un 30% aprox. a producción nacional y el restante 70% a productos importados.

La competencia entre las diferentes cadenas en el caso de productos nacionales se basa más en el interés aplicado al pago en cuotas, muy común en el País, que en la diversidad de los artículos.

En relación a los productos importados, los cuales generalmente se adquieren a través de buyers o directamente en las empresas productoras, se refieren a artículos de calidad media-baja provenientes principalmente de países asiáticos.

En algunos locales, generalmente en aquellos ubicados en las zonas residenciales, están presentes corner de marcas locales e internacionales conocidas.

Las dos cadenas de supermercados presentes en el país importan aprox. el 10% de la importación total anual de calzado económico. En el 2006 el grupo D&S (Hipermercados LIDER) importó, casi en su totalidad de China, 4,8 millones de pares equivalentes a 13,3 millones de dólares, a un precio medio de US\$ 2,76 el par. La Holding Cencosud importó, principalmente de países asiáticos, 2 millones de dólares equivalentes a 1 millón de pares, a un precio medio de US\$ 2,02 el par.

Importaciones

En el 2008 respecto del 2007 se registra un incremento del 5,93% en términos de cantidad de calzado y de pares importados, y un crecimiento del 19,73% del valor en US\$ CIF. Estas cifras confirman que el precio del calzado importado mantiene el trend creciente que se inició el año anterior. En el 2008 el precio medio de un par de calzado aumentó 0,84 dólares, equivalente a +12,94% respecto del 2007.

Importaciones de calzado

Año	Pares	US\$ CIF	Precio medio unitario US\$ CIF
2008	67.861.583	497.658.246	7,33
2007	64.059.882	415.651.783	6,49
Variación 08/07	3.801.701	82.006.463	0,84
% variación	5,93	19,73	12,94

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedeccal

En el 2008 se registran 42.912 operaciones de importación que proceden de aproximadamente 75 países, realizadas por 1.354 empresas importadoras de calzado. En el primer lugar de la clasificación por empresa se posiciona FORUS, con una cuota del 13,50% sobre el total importado y un incremento de 3,4 puntos porcentuales respecto del 2007, seguida de BATA, con una cuota del 10,48% y una baja de 0,8 puntos porcentuales respecto del año anterior. En el cuadro que sigue a continuación figuran los principales importadores de calzado en el 2007/2008.

Ranking primeros 10 importadores de calzado 2007/2008

Valores en US\$ CIF

	Empresa	US\$ CIF	% US\$	Precio medio unitario	US\$ CIF	% US\$	Precio medio unitario
			CIF			CIF	
1	FORUS S.A. – AZALEIA	41.972.381	10,1	13,86	67.196.204	13,5	15,19
2	BATA - CATECU – SPARTA	47.050.973	11,32	8,79	52.151.552	10,48	8,91
3	NIKE DE CHILE S.A.	22.845.833	5,5	14,09	34.101.390	6,85	14,09
4	ADIDAS CHILE LTDA	22.044.217	5,3	14,81	30.182.020	6,06	15,86
5	S.A.C.I FALABELLA - FALABELLA RETAIL	21.733.383	5,23	7,62	20.535.743	4,13	7,55
6	LIDER	16.027.004	3,86	2,85	18.940.196	3,81	3,29
7	PUMA CHILE S.A.	7.231.801	1,74	13,06	17.318.385	3,48	13,01
8	COMERCIAL ECCSA S.A. (RIPLEY) RETAIL	18.498.749	4,45	7,38	16.979.227	3,41	8,08
9	COMERCIAL PE Y PE - CALZADOS GINO	11.512.942	2,77	12,23	13.190.930	2,65	14,23
10	ALMACENES PARIS COMERCIAL S.A. -RETAIL	11.539.402	2,78	6,94	10.667.375	2,14	7,6
	Total parcial	220.456.685	53,05	8,60	281.263.023	56,52	9,75
	Otros	195.195.098	46,95	5,08	216.395.224	43,48	5,55
	Total Importación	415.651.783	100	6,49	497.658.246	100	7,33

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedeccal

Ranking primeros 10 importadores de calzado 2007/2008

POR VOLUMEN IMPORTADO

	Empresa	2007		2008	
		Pares	% sobre el total	pares	% sobre el total
1	BATA - CATECU - SPARTA	5.350.827	8,35	5.854.618	8,63
2	LIDER	5.625.360	8,78	5.764.962	8,50
3	FORUS S.A. - AZALEIA	3.027.750	4,73	4.423.494	6,52
4	S.A.C.I FALABELLA - FALABELLA RETAIL	2.853.294	4,45	2.721.635	4,01
5	NIKE DE CHILE S.A.	1.621.959	2,53	2.420.478	3,57
6	COMERCIAL ECCSA (RIPLEY)	2.505.020	3,91	2.100.169	3,09
6	ADIDAS CHILE LTDA	1.488.165	2,32	1.903.583	2,81
7	PUMA CHILE S.A.	553.591	0,86	1.331.591	1,96
8	COMERCIAL PE Y PE - CALZADOS GINO	941.036	1,47	926.782	1,37
9	ALMACENES PARIS COMERCIAL S.A.	1.663.086	2,60	1.404.097	2,07
	Total parcial	25.630.088	40,00	28.851.408	42,52
	Otros	38.429.794	60	39.010.176	57,48
	Total	64.059.882	100,00	67.861.583	100

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedeccal

Las Grandes Tiendas concentran el 15,89% del volumen total y el 15,62% del total CIF importado en el 2008 con una baja respectivamente de 2,46 y de 3,31 puntos porcentuales respecto del año anterior y un incremento de US\$ 0,64 del precio medio unitario (2007 US\$ 6,69)

En el cuadro que sigue a continuación figuran las importaciones de calzado de las principales Grandes Tiendas en 2008.

	Pares	US\$ CIF	% pares	% US\$ CIF	Precio medio unitario
FALABELLA	2.721.635	20.535.743	4,01	4,13	7,55
RIPLEY	2.100.169	16.979.227	3,09	3,41	8,08
A.PARIS	1.404.097	10.667.375	2,07	2,14	7,60
LA POLAR	951.547	8.525.571	1,40	1,71	8,96
JOHNSON'S S.A.	905.931	5.693.569	1,33	1,14	6,28
CORONA	935.877	5.124.430	1,38	1,03	5,48
TRICOT	888.872	3.468.460	1,31	0,70	3,90
ZARA	123.837	2.741.471	0,18	0,55	22,14
FASHIONS PARK	543.708	2.377.808	0,80	0,48	4,37
HITES	101.623	827.591	0,15	0,17	8,14
RONITEX	106.788	811.717	0,16	0,16	7,60
Total parcial	10.784.084	77.752.962	15,89	15,62	7,21
Otros	57.077.500	419.905.284	84,11	84,38	7,36
Total	67.861.583	497.658.246	100,00	100,00	7,33

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedeccal

En la clasificación de los 75 países proveedores, en el 2008 se encuentra en primer lugar China, con el 85,15% del volumen total de calzado importado y el 72,49% del total CIF, con una leve baja de la cuota de participación y un aumento del precio medio unitario. En segundo lugar se encuentra Vietnam (5,08% y 9,47%) y Brasil (3,48% y 7,55%). Italia se encuentra en el octavo lugar con una cuota de participación de 0,16% en términos de cantidad y 0,62% en términos de valores CIF.

Importaciones de calzado – Clasificación primeros 10 Países de origen

2008

	País de origen	N.pares	% Pares	US\$ Cif	% US\$ Cif	Precio medio unitario
1	CHINA	57.786.107	85,15	360.763.321	72,49	6,24
2	VIETNAM	3.446.931	5,08	47.132.591	9,47	13,67
3	BRASIL	2.358.506	3,48	37.585.335	7,55	15,94
4	INDONESIA	1.071.770	1,58	12.590.652	2,53	11,75
5	ARGENTINA	416.876	0,61	10.230.760	2,06	24,54
6	ESPAÑA	274.290	0,40	3.660.355	0,74	13,34
7	THAILANDIA	208.785	0,31	3.250.824	0,65	15,57
8	ITALIA	105.661	0,16	3.063.528	0,62	28,99
9	INDIA	123.075	0,18	2.587.633	0,52	21,02
10	TAIWAN	218.550	0,32	2.441.778	0,49	11,17
	Otros	1.851.032	2,73	14.351.469	3,00	7,7
	Total	67.861.583	100	497.658.246	100	7,33

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedeccl

En el cuadro que sigue a continuación figuran las variaciones porcentuales del valor, número de pares y precios medios unitarios de las importaciones chilenas del último bienio 2007-2008 por País de Origen.

País de origen	% VARIACION 2007 – 2008		
	US\$ CIF	PARES	PMU
CHINA	17,86	4,40	12,67
BRASIL	12,83	8,45	3,30
VIETNAM	80,11	44,82	-0,62
ARGENTINA	-26,96	-58,56	15,82
INDONESIA	52,69	32,95	2,38
THAILANDIA	-15,49	-48,69	25,66
ITALIA	10,47	-26,66	39,92
ESPAÑA	35,94	24,43	2,73
TAIWAN (FORMOSA)	-4,31	-17,26	12,20
HONG KONG	-60,32	-301,17	59,20
INDIA	28,95	-33,88	72,64

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedeccl

En el cuadro siguiente figuran las importaciones por Área de procedencia

Año 2008

Area	N.Pares	% pares	US\$ CIF	% US\$ CIF	Precio medio unitario
AFRICA	749.403	1,10	1.019.224	0,20	1,36
ASIA	61.820.024	91,09	415.578.116	83,5	18,40
LATINOAMERICA	3.251.499	4,79	51.389.180	10,33	15,80
AMERICA DEL NORTE	159.582	0,24	2.252.899	0,45	14,12
EUROPA	439.668	0,65	9.230.181	1,85	20,99
OTROS	1.441.408	2,1	18.188.647	3,7	12,61
TOTAL	67.861.583	100,00	497.658.246	100,00	7,33

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedeccl

Exportaciones de calzado

EXPORTACIONES DE CALZADO 2008

Las exportaciones de calzado chilenas en el 2008 registraron un aumento del 39,53% en US\$ FOB respecto del 2007, correspondiente a un incremento del 66,6% en términos de volumen, con una baja de los precios medios unitarios equivalentes al 16,25%.

AÑO	US\$ FOB	PARES	PMU
2007	9.919.758	769.886	12,88
2008	13.841.251	1.282.619	10,79
Variación	3.921.493	512.732,24	-2,09
% variación	39,53	66,60	-16,25

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedeccal

En el 2008 de las 79 empresas exportadoras de calzado, 11 corresponden a productores nacionales los cuales concentran el 72,11% de los pares exportados, equivalentes al 65,91% del monto en US\$ FOB. El resto de las exportaciones corresponden a empresas re-exportadoras, comerciantes y otros.

Ranking principales Países destinatarios de las exportaciones de calzado 2008

	PAIS DESTINATARIO	PARES	FOB US	% PARES	% FOB US	PMU
1	PERU	183.383	3.292.180	14,30	23,79	17,95
2	MEXICO	181.815	2.474.918	14,18	17,88	13,61
3	BOLIVIA	154.635	1.804.307	12,06	13,04	11,67
4	ECUADOR	218.554	1.762.181	17,04	12,73	8,06
5	URUGUAY	116.083	977.184	9,05	7,06	8,42
6	BRASIL	38.523	826.290	3,00	5,97	21,45
7	COLOMBIA	63.559	673.413	4,96	4,87	10,60
8	U.S.A.	172.994	462.609	13,49	3,34	2,67
9	PANAMA	12.685	313.532	0,99	2,27	24,72
10	ARGENTINA	23.608	303.555	1,84	2,19	12,86
	Otros	116.780	951.082	9,09	6,86	8,14
	Total general	1.282.619	13.841.251	100,00	100,00	10,79

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedeccal

En el 2008, por la tipología del producto exportado, se advierte que el 33,16% del total de pares exportados (equivalentes al 52,51% de US\$ FOB) corresponde a calzado de cuero perteneciente a la partida de aduana 6403. El calzado impermeable y de seguridad de goma (partida 6401) concentró en el 2008 el 42,54% del total en términos de volumen, equivalentes al 27,11% del Valor.

El calzado no impermeable de goma (partida 6402) registró una cuota de participación en volumen y valor respectivamente del 14,35% y 10,93%. El calzado perteneciente a la partida de aduana 6404, calzado con la parte superior en tela, mostró una cuota de participación del 9% sobre el total exportado y del 8,90% en términos de valor.

Normativa etiquetado de calzado

Santiago 13 de enero de 2006

Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción:

considerando

1. La necesidad de actualizar las exigencias en relación al etiquetado de calzado en particular, en vista de la Normativa Chilena NCh 1808 of.2004, del Instituto Nacional de Normalización, que fue utilizada como referencia del presente reglamento técnico ante la ausencia de una normativa internacional sobre el tema;
2. la necesidad de reforzar la transparencia y la calidad de la información suministrada a los consumidores en relación al origen y los materiales utilizados en un calzado;
3. que el artículo 3º, letra b) de la Ley nº 19.496 establece el derecho de los consumidores a la obtención de una información veraz y oportuna de los bienes y servicios ofrecidos, del precio de los mismos, de las condiciones del contrato y demás características relevantes;
4. que en Chile se comercializa una cantidad relevante de productos derivados de la industria del calzado, fabricados con diferentes materiales, lo que introduce dificultades a los consumidores para reconocer el material utilizado en su producción, situación que puede inducir al consumidor a error o engaño al momento de la compra;

DECRETO

Artículo primero: Apruébase el siguiente reglamento de etiquetado de calzado

Título I

Ámbito de aplicación

Artículo 1º: El presente reglamento establece los requisitos OBLIGATORIOS que debe cumplir el etiquetado de calzados que se comercialicen en el mercado nacional, independientemente de su origen o procedencia.

Artículo 2º: Este reglamento se aplicará a todo tipo de calzado nuevo, fabricado en cualquier tipo de material, incluso calzado ortopédico, a excepción del calzado de seguridad o con características de juego, los cuales deben respetar una normativa propia. El presente reglamento se debe aplicar a los calzados comprendidos en el capítulo 64 de la nomenclatura del Sistema Armonizado Chileno (SACH), así como a calzados ortopédicos comprendidos en el código aduanero "90211000".

Título II Terminología

Artículo 3º: A los efectos del presente reglamento se utilizarán las definiciones establecidas en la Norma Chilena NCh1808.Of.2004 del Instituto Nacional de Normalización:

Etiqueta: marca, imagen u otro tipo de material descriptivo o gráfico, escrito, impreso, marcado en relieve, grabado o adherido al calzado.

Etiquetado: conjunto de inscripciones o ilustraciones contenidas en la etiqueta que informan acerca de las características del producto.

Marcado: proceso de grabar, imprimir, coser, fijar térmicamente o bien utilizar otro proceso que deje signos permanentes en el calzado.

TITULO III Requisitos del etiquetado

Artículo 4°.- El etiquetado de calzado se debe realizar por medio de los sistemas detallados a continuación:

- a) marcado permanente indeleble
- b) etiqueta impresa o bordada, cosida al producto
- c) etiqueta autoadhesiva o adherida al calzado

Artículo 5°.- La etiqueta deberá ser visible, bien sujeta al calzado, de fácil acceso y encontrarse por lo menos en el calzado derecho.

La información contenida en la etiqueta deberá figurar en idioma español, en caracteres fácilmente legibles, y no podrá inducir a error o engaño al consumidor.

Artículo 6°.- la etiqueta debe contener la siguiente información:

- a) número del calzado, referido a su tamaño
- b) país de origen
- c) tipo de material, indicando por separado el material utilizado en cada una de las siguiente partes:
 - 1.- capellada
 - 2.- forro
 - 3.- planta

- d) Nombre – Número de IVA del fabricante nacional o del importador

Artículo 7°.- La información exigida en las letras a), b) y c) del artículo 6º deberá respetar lo indicado en las letras a) y b) del artículo 4º. La información exigida en la letra d) del artículo 6º deberá respetar lo indicado en el artículo 4º.

Artículo 8°.- La indicación del tipo de material utilizado se efectuará de acuerdo a los siguientes criterios generales:

- a) Se etiquetará como “CUERO” sólo las partes fabricadas totalmente en este material.
- b) Si una o más partes están fabricadas en material sintético se deberá indicar el nombre genérico del producto, como por ejemplo PVC o poliuretano, sin hacer uso de expresiones tales como “cuero sintético”, “sustituto de cuero” u otras similares.
- c) Si una o más partes están fabricadas en un material obtenido mediante aglomeración de viruta o fibras de cuero, se deberá indicar “Fibra de cuero aglomerada”, sin hacer uso de expresiones tales como “Cuero reconstituido” u otras similares.
- d) Si una o más partes están hechas con material textil deberá indicarse el nombre genérico del producto.
- e) Si una o más partes están fabricadas con materiales distintos a los mencionados anteriormente, se deberá identificar por su nombre genérico.
- f) Si una o más partes están hechas de una combinación de materiales, incluidos distintos tipos de materiales sintéticos, textiles u otros, se deberá indicar el nombre genérico del material utilizado en un porcentaje igual o mayor al 80%, además se deberá mencionar el nombre genérico de los principales materiales que componen el producto, indicando su correspondiente porcentaje en orden decreciente. En el caso de no indicarse el porcentaje, se deberá utilizar la indicación “sintético”. En el caso de la capellada y forro, para determinar el porcentaje de los materiales que componen el producto, se considerará la superficie, sin tener en cuenta los accesorios o refuerzos tales como ribetes, protectores de tobillos, hebillas, etc. En el caso de la planta, la determinación del porcentaje se basará en el volumen de los materiales que contenga.

TITULO IV Disposiciones varias

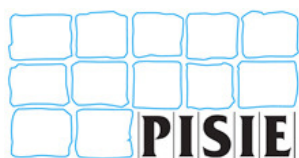
Artículo 9°.- Todo calzado importado o fabricado en el país y se comercialice en el mercado interno, cualquiera sea su procedencia, deberá ser etiquetado en el país de origen.

En el caso de producción nacional, el etiquetado deberá estar incorporado al calzado en el momento que se efectúe la primera venta. En el caso de las importaciones, el etiquetado deberá estar incorporado al calzado en el momento de aceptarse el trámite relativo al documento definitivo de importación.

Artículo 10°.- Se deroga el decreto supremo N° 27 de 1984 del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción desde el momento en que el presente reglamento comience a regir.

Disposición Transitoria

Artículo Único.- El presente reglamento comenzará a regir 180 días después de su publicación en el Diario Oficial.



Revisado, jueves, 10 de febrero de 2011

Uniroca

EXPORT CHECK-UP	2
Situación Resumida	15
ANÁLISIS FODA	18
PLAN DE ACCIÓN PARA EL MERCADO EXTERIOR	19
COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO	19
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	20
LA CALIDAD DE LA PROMOCIÓN	21
GESTIÓN DEL MERCADO	22
ADMINISTRACIÓN EXPORTACIONES	24
COMENTARIOS	25
Anexo 1 Mercado del calzado de seguridad	26
Producción	26
Principales Productores a nivel mundial	26
Principales Ferias	26
Bélgica: mercado piloto	26
Anexo 2: Ingresar al mercado chileno del calzado de seguridad	29
IMPORTADORES CHILENOS DE CALZADO DE SEGURIDAD	29

EXPORT CHECK-UP

El export check-up tiene como base un cuadro de preguntas.

La metodología tiene el propósito de:

- a) hacer reflexionar al empresario sobre las posibles carencias que reducen la propia competitividad en los mercados exteriores.
- b) motivar al empresario a trazar un plan de acción en función de las eventuales “correcciones de ruta” para aportar al propio plan de internacionalización.

Si la empresa ha comenzado a exportar hace poco tiempo, servirá como lista de “pasos a seguir”.

Si ya ha adquirido una cierta experiencia, servirá justamente como un chequeo.

El export check-up comprende seis secciones.

- 1a sección: Competitividad del producto.
- 2a sección: Calidad de gestión de la información.
- 3a sección: Comunicación y promoción.
- 4a sección: Gestión del mercado exterior.
- 5a sección: Administración interna de las exportaciones
- 6a sección: Ingeniería de precios.

Criterio de puntaje

Para cada pregunta, asignaremos el siguiente puntaje:

- 0 : si no hace lo que sirve para exportar;
- 1 : si hace parcialmente lo que sirve para exportar;
- 2 : si realmente hace el 100% de lo que sirve para exportar.

La asignación de un puntaje tiene solamente el significado de “cuantificar” para cada sección, cuál es el margen entre la situación ideal (puntaje total) y la real.

Lo importante es la compilación sucesiva del “plan de acción” que representará un listado de posibles medidas a tomar para mejorar la forma de gestionar la internacionalización.

EXPORT CHECK-UP

EMPRESA

CI. UNIROCA SA Medellín

REFERENTE EN LA EMPRESA DEL PROYECTO PROEXPORTADOR

Dario Suarez Angel (Gerente General)

Andres Toban (Director de Mercadeo)

Andres Velazquez Restrepo (international Business manager)

www.uniroca.com – dircomercio@uniroca.com

FECHA DE ELABORACION DEL EXPORT CHECK-UP 19/11/2010

1a Sección: Competitividad del producto

El producto está en la base del proceso de internacionalización.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la capacidad de internacionalizarse;
- el nivel de calidad del producto;
- la atención por la actualización tecnológica;
- la preocupación que se debe tener en definir las ventajas competitivas válidas para el exterior.

Preguntas

1) Consideras actualizados los procesos productivos que utilizas?

0	1	2

2) Los procesos de cada sector de la empresa (proyecto, producción, logística, apoyo) son definidos de modo sistemático a través de un manual de calidad?

0	1	2

3) Tu empresa está certificada según las normas Iso?

0	1	2

4) Tus productos tienen características de exclusividad respecto a los productos de la competencia? (son fácilmente imitables?)

0	1	2

5) Tus productos se venden por la imagen?

0	1	2

6) Tienes un método para medir el grado de satisfacción de tus clientes?

0	1	2

7) Entiendes que la amplitud de gama de tus productos logra cubrir las exigencias del mercado?

0	1	2

8) Tus productos presentan beneficios y ventajas evidentes?

0	1	2

9) Existen restricciones de exportación por la patente o la marca?

0	1	2

10) Tus proveedores son competitivos por entregas, precios, calidad?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo

_____13/ 20

2a Sección: Calidad de gestión de la información

La calidad y velocidad de la información crean una base importante para las decisiones estratégicas.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- actualización de la información que es importante manejar en la oficina de exportación;
- conocimiento de una amplia gama de fuentes de información;
- conocimiento de las barreras que la empresa deberá enfrentar para exportar;
- las posibilidades de reducir costos para el importador con una formulación más sistemática de la exportación;
- la importancia del monitoreo del mercado a través de un sistema de información.

Preguntas

- 1) Cuando realizas la primer exportación a un mercado nuevo sabes en cuál clasificación arancelaria se encuadrará tu producto en el país importador?

0	1	2

- 2) Conoces el tipo de contratos a utilizar según el país donde prevés exportar?

0	1	2

- 3) Tu sistema informativo de marketing provee información veloz con respecto a los clientes, la competencia, el desarrollo de mercados, los cambios en la legislación, las nuevas oportunidades de negocios?

0	1	2

- 4) Sabes el tipo de información que podrías obtener contactando entes como PROEXPORT ACICAM ?

0	1	2

- 5) Estás seguro de poder utilizar tu marca en el exterior sin chocar con la cultura local o provocar una controversia jurídica?

0	1	2

- 6) Estás informado trimestralmente sobre la actividad de promoción exterior realizada por los entes de apoyo a la exportación?

0	1	2

- 7) Sabes como utilizar los mecanismos de los acuerdos internacionales para reducir costos de importación para tu importador?

0	1	2

- 8) Conoces la estructura de costos de importación y de comercialización en el país al cual exportas?

0	1	2

- 9) Conoces cuáles son los 10 primeros mercados en el mundo por volumen de negocios para productos similares a los tuyos?

0	1	2

- 10) Logras monitorear tu competencia local en los mercados exteriores?

0	1	2

- 11) Adaptas los argumentos de venta en base al mercado donde vendes?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje total : _____18/22

3a Sección: Calidad de la promoción

La promoción es un instrumento a través del cual el público y los consumidores conocen tu empresa. Es necesario cuidar la imagen que transmites.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la importancia de la calificación de los canales de venta;
- el nivel de preparación de participación en las ferias;
- la importancia de las diferencias culturales.

Preguntas:

1) Tu organización de venta en los mercados es realmente calificada para promover con eficacia la imagen de la empresa que deseas transmitir?

0	1	2

2) Antes de participar por primera vez en una feria como expositor, es habitual que la visites o evalúes información de ediciones precedentes de la feria?

0	1	2

3) Verificas la utilidad concreta de los instrumentos de promoción utilizados en los diferentes mercados (catálogos, ferias, internet, etc.)?

0	1	2

4) Tienes un plan de promoción bien definido para tus principales mercados para llevar a cabo junto a tu partner?

0	1	2

5) Tu listado de precios ha sido elaborado en función de una “ingeniería de precios” considerando la utilización de acuerdos internacionales, aranceles diferentes, logística, segmentos de mercado, etc.)?

0	1	2

6) Un potencial cliente recibiendo tu catálogo (o examinando tu página web), encuentra las respuestas a las siguientes preguntas: ¿cuáles son las ventajas que tú ofreces, quién eres, qué produces, cómo las produces, cuáles son las aplicaciones de tu producto/servicio, como logras diferenciarte de la competencia, cuáles son tus referencias?

0	1	2

7) En los mercados en los que estás presente, realizas la búsqueda, el registro y el monitoreo de la marca?

0	1	2

8) El estudio de las diferencias culturales forma parte de tu plan de comunicación y promoción?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo -----10/16

4a Sección: Gestión del mercado

La participación en el mercado está determinada por una serie de factores, como: agresividad y profesionalidad en la promoción realizada, tipo de partner seleccionado, los clientes a los que vendes, conocimiento de las “reglas del juego”, más allá obviamente del hecho de tener un producto competitivo.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la selección de los mercados de acuerdo con los estudios realizados;
- las diversas opciones de formas de ingreso al mercado;
- la importancia de operar con partners seleccionados sobre la base de un perfil bien definido.

- 1) Los mercados a los que exportas fueron seleccionados en base a los estudios realizados (o en base a un pedido casual de uno o varios compradores)?

0	1	2

- 2) Existen opciones mejores a tu actual partner para vender tu producto, defender tu imagen y ofrecer el mejor servicio al cliente final?

0	1	2

- 3) Los precios son determinados en base a la información de mercado y son diferenciados mercado por mercado?

0	1	2

- 4) La forma de entrada a los mercados (agente, distribuidor, internet, etc.) es la más remunerativa para tu empresa?

0	1	2

- 5) En los primeros cinco mercados por importancia para tu empresa, logras elaborar junto al partner un plan de trabajo anual?

0	1	2

- 6) Logras monitorear la acción de la competencia externa en los mercados a través de tu sistema informativo de marketing?

0	1	2

7) Tu presencia en los mercados, en función de tu capacidad exportadora, te asegura el máximo de cobertura geográfica, de gama de productos y de segmentos de mercado?

0	1	2

8) Tienes un adecuado programa de formación periódica para tu red de ventas?

0	1	2

9) Logras visitar tus principales clientes asegurándote el servicio prestado por tu red de ventas en el exterior?

0	1	2

10) Has verificado si el producto que exportas es realmente adaptado al segmento de mercado donde vendes?

0	1	2

11) Has verificado si puedes aprovechar las sinergias con empresas que tienen productos/servicios complementarios a los tuyos?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo ----- 9/22

5a. sección: Administración interna de las exportaciones

La base efectiva del éxito en el desarrollo internacional de una empresa, está en la calidad de sus dirigentes, en la integración de los diversos sectores de la empresa, en la capacidad de organización y por último en el uso de adecuados instrumentos administrativos para la exportación.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la importancia de la integración entre los varios sectores de la empresa en cuanto la actividad de exportación implica a toda la empresa y no solo a la oficina de exportación;
- la posibilidad de diversificar los canales de venta a través de otras estructuras externas a la oficina de exportación;
- la atención para reducir riesgos a través de instrumentos legales;
- la importancia de cumplir constantemente un monitoreo de los mercados y la rentabilidad.

Preguntas

1) Existe en la empresa una oficina de exportación adecuada a las necesidades de internacionalización de la empresa?

0	1	2

2) Tienes un control de los resultados de los presupuestos (los más importantes) cuando estos no se concretizan en pedidos?

0	1	2

3) La cultura exportadora está suficientemente difundida al interior de la empresa? (Todas las áreas de la empresa deben ser sensibilizadas sobre las tareas que competen a cada uno para alcanzar el éxito en la exportación).

0	1	2

4) Has participado en los últimos seis meses de cursos de formación en temáticas de exportación?

0	1	2

5) Verificas la factibilidad de diversificar tu gestión exportadora a través del uso de servicios de trading, consorcios de exportación, Oficinas de compras ("buyer office" de empresas extranjeras)?

0	1	2

6) Realizas al menos cada semestre un análisis de la rentabilidad del mercado, segmento de mercado, cliente, línea de productos exportados?

0	1	2

7) Los contactos con los clientes realizados por otros sectores de tu empresa son siempre filtrados por la oficina de exportación?

0	1	2

8) Te tutelas del riesgo de falta de pago utilizando formas de pago como por ejemplo créditos documentarios o garantías o seguros de créditos?

0	1	2

9) Tienes un completo conocimiento de los riesgos y de los costos derivados de la elección del canal de venta?

0	1	2

10) Tienes contratos regulares con tus *partners* comerciales que te garanticen un mínimo de protección legal?

0	1	2

11) Para monitorear y mejorar tu presencia en los mercados, evalúas la posibilidad de constituir localmente sociedades participadas, oficinas de representación o realizar acuerdos de colaboración con sociedades locales?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo 13/22.

6a sección: Ingeniería de precios

Para mejorar la competitividad en el mercado exterior, debemos utilizar necesariamente los medios que nos permiten reducir los costos, de ser más eficientes, de obtener información veloz sobre la posibilidad concreta de negocios, tener una presencia efectiva en el mercado y no depender únicamente de nuestro partner comercial para la información de mercado.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

Uso de instrumentos que garanticen mayor competitividad a la empresa en el proceso de transferencia del producto al cliente final

Preguntas

1) Evalúas, antes de preparar el presupuesto, cuál es la estructura de costos de importación en el país de tu interés?

0	1	2

2) Verificas si utilizando depósitos aduaneros o zonas francas, puedes reducir los costos a tu importador?

0	1	2

3) Analizas según el mercado, cuáles son los Incoterms más convenientes para obtener más competitividad?

0	1	2

4) Has verificado si aportando algunas modificaciones a tu producto, este puede encuadrarse en una nueva clasificación arancelaria que permita reducir los costos de importación?

0	1	2

5) Has verificado si puedes reducir los costos de logística, contactando expertos en logística internacional?

0	1	2

6) Has verificado si tu importador está bien preparado sobre los procedimientos administrativos para importar? (además de saber vender tu producto...)

0	1	2

7) Has verificado si cambiando la modalidad de ingreso al mercado, puedes obtener mayor rentabilidad?

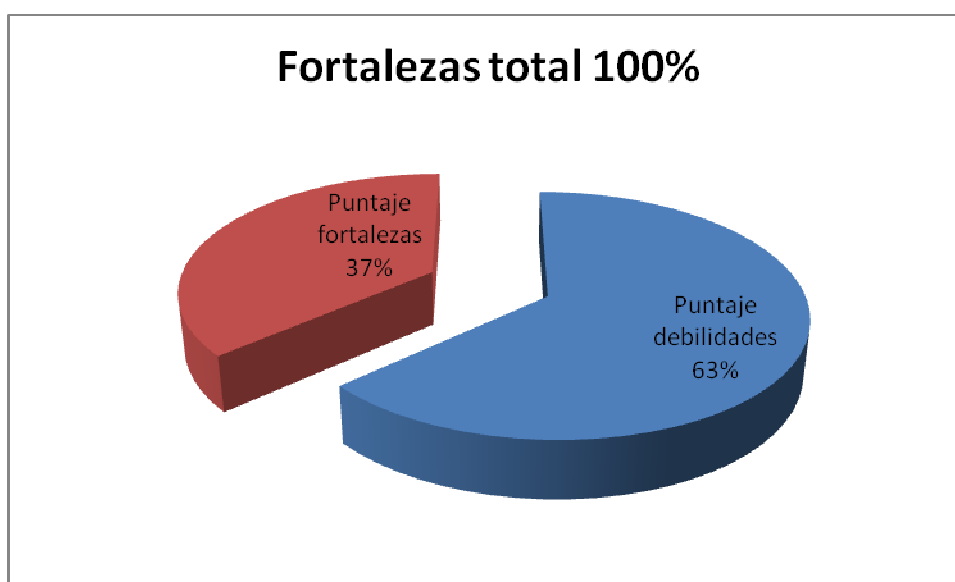
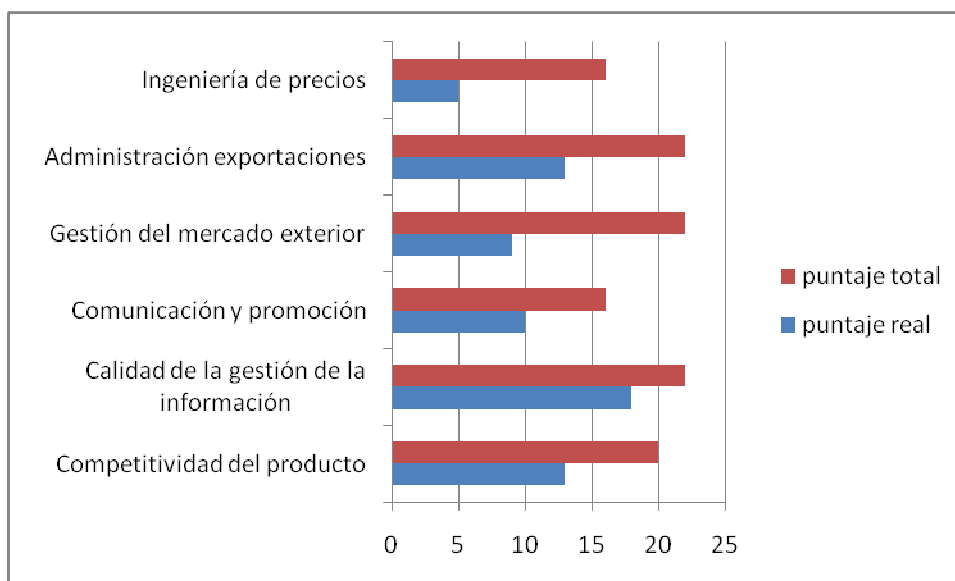
0	1	2

8) Utilizas los eventuales incentivos y financiamientos a la exportación (ver por ejemplo, leyes de apoyo a la internacionalización)?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo -----5/16

Situacion Resumida



1a sección: Competitividad del producto.....		13/20
2a sección: Calidad de la gestión de la información		18/22
3a sección: Comunicación y promoción.....		10/16
4a sección: Gestión del mercado exterior.....		9/22
5a sección: Administración exportaciones.....		13/22
6a sección: Ingeniería de precios.....		5/16
■ Total:.....		68/118

Comentarios:

Información general

La fábrica es de dimensiones medio grandes y produce calzado de seguridad. Posee Certificación ISO y además posee las certificaciones para el producto calzado de seguridad para Europa, E.E.U.U. y Canadá. Las exportaciones se dirigen a Ecuador, Panamá, y República Dominicana y en menor parte a E.E.U.U. y Canadá, la cantidad exportada es de aproximadamente 20.000 pares aunque en los últimos tiempos han tenido una gran contracción a causa del cambio del dólar que habría perjudicado significativamente el volumen exportado a favor de los competidores asiáticos. La compañía está bastante bien estructurada con las varias oficinas y relativos responsables en lo que respecta a la exportación, la producción, el laboratorio para pruebas sobre productos y finalmente con una modesta unidad de modelización. Pero en modo particular la oficina de exportación no parece estructurada en manera adecuada en cuanto no ha sido relevada una particular tipología operativa para el mercado exterior, de hecho ellos trabajan exclusivamente con distribuidores y ocasionalmente con contactos a través de Proexport con falta de control sobre los distribuidores especialmente en lo que respecta a los precios de éstos aplicados a sus clientes, en práctica la compañía no tiene el mercado en la mano. Otro aspecto un poco negativo es la carencia de una oficina de producto que debería hacerse cargo de la renovación de la modelería de acuerdo a las tendencias para este tipo de producto y con el agregado de materiales tecnológicamente avanzados en línea con la oferta mundial.

Tecnología

La parte tecnológica sería adecuada al standard productivo para el genero de calzado de seguridad, de hecho la compañía está equipada con dos máquinas de nueva tecnología para la producción a inyección dirigida a la capellada de suelas en TPU/PU y PU a dos densidades que hoy representan lo mejor desde el punto de vista productivo, el problema es que la máquina a inyección del TPU/PU le presenta problemas a los moldes para las cuales es necesaria una terminación manual y esto limita enormemente la productividad con una inevitable alza del costo del producto.

Gestión

Se ocupa directamente de la gestión el Gerente General ayudado por las varias oficinas.

Especializaciones: La empresa puede contar sus cuadros intermedios para la gestión de los normales ritmos laborales y productivos. Es de todos modos bueno el conocimiento de las temáticas exportadoras. .

Administración financiera: Gestionada por el gerente con la oficina administrativa, parece tener suficientes recursos para la normal actividad laboral.

Calidad: La calidad del producto sería buena pero sería necesario resolver los problemas de la terminación para mejorar el producto y aumentar la productividad.

Producto: El producto es el calzado de seguridad que a pesar de estar dotado de certificaciones se presenta con look bastante obsoleto y no está en línea con las ofertas internacionales, faltaría de contenidos tecnológicamente avanzados y es vendido medianamente a \$ 35,00 FOB, considerando los problemas productivos y los altos costos de los materiales como cuero y otros componentes, mucho podría hacerse para lograr un precio apetecible a clientes extranjeros que podrían también beneficiarse de una flexibilidad productiva que no es fácil de encontrar en otras zonas productivas. Muy cuidado el packaging así como los catálogos de presentación de los productos y de la empresa misma.

Fortaleza: Buena estructura productiva necesaria de las debidas medidas. Buena predisposición a la exportación.

Debilidad: Modelería obsoleta, escasa tecnología avanzada, escasa productividad.

Riesgos: Pérdida de mercado global.

Oportunidad:

- 1) Desarrollar un producto adecuado a los estándares internacionales sea por los componentes técnicos que por el look. .
- 2) Realizar con la misma estructura artículo tipo “Trekking” de seguro interés dada la componente tecnológica para el mercado europeo y no solo.
- 3) La flexibilidad en la producción de artículos y colores diversos podría ser una gran oportunidad para la exportación fuera del centro/Sudamérica comparada a las exigencias de las producciones asiáticas.

ANALISIS FODA

Resumen

Resumen de las características principales que se obtienen de una crasi de la información durante las reuniones y el punto de vista del analista

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
Buena estructura productiva Predisposición a la exportación	Modelería obsoleta Ninguna tecnología avanzada Escasa productividad	Pérdida mercado global	Desarrollo artículo técnico (trekking) Flexibilidad productiva

PLAN DE ACCION PARA EL MERCADO EXTERIOR

Plan de acción:

COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO

Posibles intervenciones en temas como:

- CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO
- MATERIAS PRIMAS / COMPONENTES

- REGISTRO DE LA MARCA Y PATENTE

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Características del producto	Producto obsoleto por look y falta de componentes tecnológicos de última generación	Mejora y actualización del producto	6 meses	Gerente, oficina modelización
Materias primas	Costo demasiado alto	Búsqueda de fuentes alternativas	6 meses	Gerente, oficina modelización

Plan de acción:

GESTION DE LA INFORMACIÓN

Posibles intervenciones en temas como:

- FERIAS
- ESTUDIOS DE MERCADO
- ACUERDOS MULTILATERALES

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Ferias	Falta de contacto con el mercado	Participación a ferias de sector en usa y europa	1 año	Propiedad con oficina exportación y comercial
Estudio de mercado en chile, bolivia, Perú, paraguay, uruguay y centro américa , usa, europa	Investigación sobre los productos vendidos por la competencia	Identificar precios y características técnicas.	6 meses	Propiedad con oficina exportación y comercial
Búsqueda de partners comerciales	Falta de interlocutores internacionales	En acuerdo con el estudio de mercado, identificar potenciales partners comerciales	6 meses	Propiedad con oficina exportación y comercial

Plan de acción:

**LA CALIDAD DE LA
PROMOCIÓN**

Posibles intervenciones en temas como:

- SELECCIÓN DE FERIAS.
- ORGANIZACION DE FERIAS.
- VERIFICACIÓN DE CATÁLOGOS Y SITIOS WEB..
- ELABORACION DE LISTADOS DE PRECIOS.
- FORMACION DE LA RED DE VENTA.

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Ferias	Falta de participación a ferias internacionales	Organización para presentación de colecciones a ferias internacionales	2 años	Propiedad y oficina exportación, comercial y sección diseño y modelización
Verificación de catálogos y web site	Falta de una base de datos potencial	Verificación de datos de clientes en la web	Constante 3 años	Propiedad con oficina exportación y comercial
Elaboración de listado precios	Adecuación del listado precios	Realizar un listado anual para muestrario para exportación	6 meses	Propiedad con oficina exportación y comercial
Formación de la red de venta	Ausencia de red de venta	Objetivo: estudio de agentes y/o distribuidores durante las ferias	1 año	Propiedad con oficina exportación y comercial

Plan de acción

GESTION DEL MERCADO

Posibles intervenciones en problemáticas

tipo:

- **GESTION DE LOS CLIENTES.**
- **SELECCION DE LOS MERCADOS.**
- **CRITERIOS PARA LA ELABORACION DE PRECIOS.**
- **CONTRATOS.**

1º Ano				
Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Gestión cliente: sell in - sell out	Organizar un sistema de información para conocer la evolución de las ventas propias	Asignar una tarea de verificación constante de lo vendido al cliente final en relación a lo entregado a los detallistas o distribuidores	1 año	Propiedad con oficina exportación y comercial
Selección de los mercados en base a la facilidad de comunicación, proximidad y receptividad	En base a la tipología de producto, a la proximidad cultural y a la ausencia de estacionalidad	Verificar los países de américa latina que consumen más y producen menos	1 año	Propiedad con oficina exportación y comercial
Selección de los mercados (Enfoque Chile)	En base a la tipología de producto,	Verificación del consumo para el sector seguridad	1 año	Propiedad con oficina exportación y comercial
Elaboración de precios	Profunda ingeniería de precios	Atenta evaluación de los precios y comparación con los competidores	6 meses	Propiedad con oficina exportación y comercial
Producto	Obsolescencia del estilo	Identificación de productos actuales en el mercado internacional	3 meses	Propiedad + sección design
Contratos	Falta de un protocolo contractual	Formación de administración de ventas internacionales	1 mes	Propiedad con oficina exportación y comercial

Plan de acción
GESTION DEL MERCADO

2° y 3° Año				
Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Estudio del feedback de las ventas	Verificar logro de objetivos incremento de las ventas	Actualizar modelos	6 meses	Propiedad con oficina exportadora y comercial
Verificar posible expansión mercado Europa, Canadá y USA (Enfoque Chile)	Falta presencia	Utilizar las metodologías aprendidas durante el período experimental de ventas en el mercado latino americano para expandir las ventas	6 meses	Propiedad con oficina exportadora y comercial
Actualización de los precios. Elaboración de los precios.		Atenta evaluación de los precios y comparación con los competidores	6 meses	Propiedad con oficina exportación y comercial
Promoción		Actualización de catálogos y otras actividades promocionales	6 meses	Propiedad con oficina exportación y comercial
Producto	Tener en cuenta el feedback recibido de los clientes	Actualización de productos	3 meses	Propiedad + sección diseño

Plan de acción

ADMINISTRACIÓN EXPORTACIONES

Posibles intervenciones en problemáticas tipo:

- PARTICIPACION EN JORNADAS INFORMATIVAS Y CURSOS.
- VINCULO CON LOS PROVEEDORES.
- ANALISIS DE RIESGO.
- ESTRUCTURA COMERCIAL EN EL EXTERIOR.

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Corso di marketing internazionale sul settore calzatura	Conoscenza del mercato internazionale	Corso di per managers export	5 settimane	Addetti all'esportazione
Proveedores	Problemas precios y servicio	Búsqueda e instauración de vínculos de colaboración	6 meses	Oficina compras
Estructura comercial exterior	Ausencia di estructura comercial	Búsqueda para la creación de una oficina comercial.	1 anno	Gerente con oficina exportación

COMENTARIOS

- i) Selección del producto:
 - 1. Todos los productos fueron seleccionados en cuanto se trata de productos técnicos dirigido al mercado de seguridad.
- ii) Precio medio de venta al Cliente local para exportación aproximadamente \$ 34 FOB.
- iii) El check up indica un puntaje de 68 puntos sobre 118, es decir el 57,63% sobre el puntaje óptimo. El objetivo de ampliar las exportaciones implica el logro de un puntaje superior al 50% sobre el puntaje óptimo. Por lo tanto podrían darse las prerrogativas para una concreta actividad de exportación.
- iv) Después del primer año de actividad, con la terminación de las acciones desarrolladas según las indicaciones de los cuadros arriba reportados (competitividad de producto, gestión de la información, calidad de la información, gestión de mercados) se podría aumentar sensiblemente la porcentual de exportación.
- v) La capacidad productiva no adecuada a los estándares internacionales no permite actualmente un adecuado plan de exportación, pero es posible consolidar las posibilidades de exportación mejorando la modelería, la calidad, la capacidad productiva y la productividad con el objetivo de competir en el mercado global en el tercer año con las necesarias adecuaciones tecnológicas del programa de internacionalización.
- vi) Una particular atención debe ser dedicada al problema de la ingeniería de los costos para el logro del precio óptimo de venta para la exportación global:

Productos ⁱ	Propuesta Uniroca	China	Vietnam
Boot 6"	\$ 34 fob	\$ 12/19 fob	\$ 14/15 FOB

Anexo 1 Mercado del calzado de seguridad

Producción

La producción de calzado de seguridad para el trabajo en 2007 era de 185 millones de pares. La producción decae bruscamente a EE.UU. y Reino Unido, Italia, Francia, Alemania, Europa del Este, a partir de finales de la década de los noventa. Esta conducta se repite en casi todos los países de Europa (Italia, Francia, Alemania) y se debe al auge de los países orientales (sobre todo de los países del sudeste asiático) en la fabricación de este tipo de productos basados en precios más competitivos. La tendencia que ya está al alza en cuanto a la producción se basa en la relocalización en países de bajo coste, es decir, en comprar los productos manufacturados en una empresa extranjera (normalmente situada en países con mano de obra muy barata) para economizar costes y poder ser más competitivos en el mercado americano y europeo. Muchos fabricantes han desarrollado esta política lo que ha ocasionado la caída y desaparición de muchos de ellos.

El mercado mundial está ya muy saturado y eso hace muy difícil a los pequeños productores de los países en desarrollo ganar un puesto dentro del mercado. China exportó 50 millones de pares en 2007. Los principales países exportadores son

Principales Productores a nivel mundial

Jihua 3515 Leather and Leather Shoe Co., Ltd. China

<http://www.qiangren.com>

Tianjin Tianxing Kesheng Leather Products Co., Ltd. China

www.safety-shoes-boots.com

GELVINN COMERCIAL E EXPORTADORA LTDA Brazil

<http://www.gelvin.com.br>

KYOUNG DO CO LTD Korea

<http://www.tradekorea.com/e-catalogue/>

COFRA Italy

<http://www.cofra.it/>

Principales Ferias

1. **A+A 2011 – Meeting Point for Personal Protection, Security and Health at the Workplace.** The sector's leading international meeting point for Personal Protection, Security and Health at the Workplace (18 to 21 October). All documents required for registration are accessible online at <http://www.aplusa.de>
2. **SAWO 2012: 17 - 20. 04. 2012.** Bi-annual <http://sawo.mtp.pl/en/>
3. National Safety Council Congress & Expo - Philadelphia, Pennsylvania, October 31 - November 2 for the NSC 2011 <http://congress.nsc.org/nsc2011/public/enter.aspx>
4. Expoprotection | Novembre 2012 à Paris Nord Villepinte www.expoprotection.com
5. **Intersec** 15.01.2012 - 17.01.2012 - United Arab Emirates – Dubai - International Convention and Exhibition Centre (Epoc Messe Frankfurt GmbH) <http://www.intersecexpo.com/>
6. **SKYDD** (Protección y Seguridad) - Stockholm International Fairs - Mässvägen 1. Älvsjö. Stockholm SE-125 80 - Suecia. http://webfair2.stofair.se/Skydd_eng/

Belgica: mercado piloto

La UE es el mayor importador global. Belgica puede ser utilizado como puerta de entrada a Europa. Bélgica es el 9º mercado en Equipos de Protección Individual dentro de la Unión Europea. A pesar de sus reducidas dimensiones, su estratégica situación al lado de los mercados más potentes le convierten en un país muy apetecible para empezar la exportación, e incluso para desarrollar, cuenta con grandes e importantes importadores que trabajan no sólo, en el mercado belga, sino en otros mercados limítrofes, sobre todo en Francia, Alemania y Países Bajos.

A pesar de ser un mercado ya muy saturado, pues cuenta con mercancías procedente de to-do el mundo y ser un país muy abierto a los productos extranjeros, siempre se buscan nuevas características en las prendas, en lo referente a la calidad, y en este caso a la protección y seguridad más elevada.

Puede considerarse como un “mercado piloto” para las compañías que quieran expandir su actividad exportadora hacia el resto de países de la UE, ya que es fácil de abarcar y su funcionamiento es muy parecido al resto de mercados importantes en Europa. Además de esta característica del mercado también destaca el hecho de que los importadores de este tipo de productos, sobre todo los más importantes, no trabajan sólo en Bélgica sino que acceden a otros mercados limítrofes, con lo cual las posibilidades de expansión son mucho mayores y pueden ser tremendamente satisfactorias si funciona bien.

Bélgica es un país complicado en su demografía, ya que existen dos zonas claramente diferenciadas, el norte o zona de Flandes de habla neerlandesa, y el sur o Valonia de habla francesa. Hay que tener muy en cuenta este detalle en el momento de entrar, puesto que si el importador elegido es de la zona de Flandes (los más numerosos y donde se encuentra la mayor parte de la industria) se va a centrar más en el mercado de los Países Bajos que quizás en la zona Valona del país, puesto que las relaciones comerciales son más dinámicas. Sin embargo si contamos con un importador de Valonia, éste se centrará más en el mercado francés ya que la influencia es mucho mayor.

Precios

Información relativa al precio de los productos no se encuentra fácilmente disponible en Bélgica debido al enorme número de tipos diferentes de productos y a la confidencialidad comercial, las empresas no suelen revelar tal información si no se trata de un comprador (excepto www.polytex.be), así que la mejor manera para conseguir los precios actualizados de los productos es contactar directamente con el distribuidor. En general, se puede decir que el mercado se caracteriza por un alto nivel de competencia y un pequeño margen de beneficios. El precio de los productos más sofisticados son normalmente más estables.

Normas

Requisitos legislativos

Los requisitos legislativos son los mismos que para los demás países de la UE. La legislación concerniente a la producción, las ventas y el uso de Equipos de Protección Individual en los estados miembros se basa en Directivas Europeas, respaldadas por cientos de normas europeas armonizadas. La **directiva 89/686/EEC** especifica los requisitos y procesos para el mercado de Equipos de Protección Individual en Europa y abarca también las normas armonizadas y la certificación de productos Equipos de Protección Individual en toda la UE.

La dirección web donde se encuentran todas las notificaciones al respecto se puede hallar en <http://www.europa.eu.int>

Existe otra fuente de normas que hay que cumplir para llevar a cabo el comercio, se trata de las normas ISO (Internacional Organisation for Standardisation), hay importantes normas ISO en relación a la ropa de protección sobre todo en los campos de textiles a utilizar, test para prendas fluorescentes, etiquetas de información, fibras e hilos y niveles de fabricación de la ropa. Se puede encontrar información más detallada al respecto en <http://www.iso.org>

Principales distribuidores

Los proveedores en el mercado belga más interesantes a tener en cuenta son:

- Productores domésticos: estas compañías están, a menudo, especializadas en un producto o en un grupo de productos específico, operan en el mercado doméstico en combinación con la exportación esporádica. En algunos casos estos productores complementan su rango de acción ofreciendo mercancías provenientes de otras fuentes, incluidas las importaciones.
- Distribuidores y mayoristas: estas otras compañías ofrecen un surtido amplio de productos que provienen de otras fuentes. Cuentan con una amplia colección de productos ya que combinan productos de marca consolidada, que ellos mismo fabrican, con productos a los que le añaden su propia marca pero que provienen de otra compañía, y con productos sin marca reconocida.

El operador más importante a nivel internacional en Bélgica es el distribuidor Vandeputte (<http://www.vdp.com>) que también opera en Francia, Alemania y Países Bajos.

Otros distribuidores nacionales de importancia son:

- Depairon: <http://www.depairon.be>
- Midera: <http://www.midera.be>
- Partner: <http://www.partnersafety.be>
- Smekens: <http://www.smekens.be>
- Stabyl CWS: <http://www.stabyl.be>
- TVD: <http://www.tvd.be>

Existen también las compañías de alquiler en el mercado belga, en este caso los nombres más destacados son:

- Boco TRS: <http://www.boco.be> forma parte de HTS Internacional de Alemania (<http://www.hts.com>)
- Elis (Francia): <http://www.elis.com> actúa en 8 países europeos.
- Mewa Service (Alemania): <http://www.mewa.com> actúa en 11 países europeos.
- Polytex (Bélgica): <http://www.polytex.be> también mayorista.

Feria en Belgica

La feria más importante que tiene lugar en Bélgica dedicada al sector de los Equipos de Protección Individual es **Secura** (<http://www2.fairtec.com/secura/2007/brussel/>) de carácter bianual y que agrupa a fabricantes y, sobre todo, distribuidores de marcas de productos de seguridad para el trabajo; esta feria está en mayor parte dirigida hacia los mercados del norte de Europa, Países Bajos, Alemania, Austria, Suecia, Noruega y Francia; en la Oficina Comercial se ofrece un informe descriptivo de la última feria donde puede informarse de las características y acontecimientos que tienen lugar en el encuentro.

Lo más atractivo en este sector en el mercado belga es entrar mediante un distribuidor o mayorista, o incluso a través de una empresa fabricante que compre productos en otros países y que sean ellos mismos los encargados de su distribución en el país, de esta manera nos aseguramos pedidos constantes y en grandes cantidades, dependiendo de cómo sea el distribuidor evidentemente.

Anexo 2: Ingresar al mercado chileno del calzado de seguridad

Estándares Técnicos: solicitados por el Instituto de Normalización de Chile.

Modelos y diseños solicitados por los compradores.

Trabajar bajo el esquema de marca propia chilena o distribución exclusiva.

Negociar cartas de crédito (se sugiere Confirmada e Irrevocable) a un año contemplando pagos parciales.

Cotizar precios FOB puerto de embarque.

Manejar un rango de precios que varía desde los \$4.00 a los 20.00 dólares de acuerdo a las especificaciones y uso del calzado.

IMPORTADORES CHILENOS DE CALZADO DE SEGURIDAD.

Empresa MAX SERVICE SEGURIDAD INDUSTRIAL LIMITADA **Dirección** SAN MARTIN 0721 Temuco
Teléfono (56 45)647000 **Fax** 733205 **Mail** r_sanchez@maxservice.cl **P Web** www.maxservice.cl

Empresa CIA MANUFACTURERA Y COMERCIAL TECNO BOGA CHILE S A **Dirección** SAN GERARDO 680
Teléfono (56 2) 6219627 **Fax** 6212803 **Mail** gerencia@tecnoboga.cl **P Web** www.tecnoboga.cl

Empresa RIZZOLI STEFANO Y COMPANIA LIMITADA **Dirección** TALCA 120 -BARRIO INDUSTRIAL coquimbo
Teléfono (56 51) 244271 **Fax** 241417 **Mail P Web** www.rizzoli@entelchile.net

Empresa FERRETERIA INDUSTRIAL S.A **Dirección** san alfonzo 533 **Teléfono** (56 2) 6804300 **Fax** 6804333 **Mail** fertes@fertes.cl y delorte@fertes.cl **P Web**



Revisado, sábado, 05 de febrero de 2011

V. & C.

EXPORT CHECK-UP	2
Situación Resumida	15
ANÁLISIS FODA	17
PLAN DE ACCIÓN PARA EL MERCADO EXTERIOR.....	18
COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO	18
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	19
LA CALIDAD DE LA PROMOCIÓN	20
GESTIÓN DEL MERCADO	21
ADMINISTRACIÓN EXPORTACIONES.....	23
COMENTARIOS	24
Anexo 1: Condiciones para exportar.....	25
Producto de exportación.....	26
Determinación del costo y del precio.....	26
Elaborando una oferta.....	27
Promoción	27
Comprender las tendencias	28
Anexo 2: Uruguay.....	29
Datos.....	29
Mercado	30
Demanda.....	30
Estacionalidad	30
Importadores.....	30
Anexo 3: Chile	34
Dimensiones del sector.....	34
Características de la demanda del sector calzado.....	37
Sistema de distribución en Chile	40
Normativa etiquetado de calzado.....	47

EXPORT CHECK-UP

El export check-up tiene como base un cuadro de preguntas.

La metodología tiene el propósito de:

- a) hacer reflexionar al empresario sobre las posibles carencias que reducen la propia competitividad en los mercados exteriores.
- b) motivar al empresario a trazar un plan de acción en función de las eventuales “correcciones de ruta” para aportar al propio plan de internacionalización.

Si la empresa ha comenzado a exportar hace poco tiempo, servirá como lista de “pasos a seguir”.

Si ya ha adquirido una cierta experiencia, servirá justamente como un chequeo.

El export check-up comprende seis secciones.

- 1a sección: Competitividad del producto.
- 2a sección: Calidad de gestión de la información.
- 3a sección: Comunicación y promoción.
- 4a sección: Gestión del mercado exterior.
- 5a sección: Administración interna de las exportaciones
- 6a sección: Ingeniería de precios.

Criterio de puntaje

Para cada pregunta, asignaremos el siguiente puntaje:

- 0 : si no hace lo que sirve para exportar;
- 1 : si hace parcialmente lo que sirve para exportar;
- 2 : si realmente hace el 100% de lo que sirve para exportar.

La asignación de un puntaje tiene solamente el significado de “cuantificar” para cada sección, cuál es el margen entre la situación ideal (puntaje total) y la real.

Lo importante es la compilación sucesiva del “plan de acción” que representará un listado de posibles medidas a tomar para mejorar la forma de gestionar la internacionalización.

EXPORT CHECK-UP

EMPRESA

V&C Manufacturas en cuero (Bogotá)

REFERENTE EN LA EMPRESA DEL PROYECTO PROEXPORTADOR

Eduardo Castro Luis

(Gerente Comercial)

) www.manufacturasvyc.com negocios@manufacturasvyc.com

FECHA DE ELABORACION DEL EXPORT CHECK-UP 25/10/2010

1a Sección: Competitividad del producto

El producto está en la base del proceso de internacionalización.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la capacidad de internacionalizarse;
- el nivel de calidad del producto;
- la atención por la actualización tecnológica;
- la preocupación que se debe tener en definir las ventajas competitivas válidas para el exterior.

Preguntas

- 1) Consideras actualizados los procesos productivos que utilizas?

0	1	2

- 2) Los procesos de cada sector de la empresa (proyecto, producción, logística, apoyo) son definidos de modo sistemático a través de un manual de calidad?

0	1	2

- 3) Tu empresa está certificada según las normas Iso?

0	1	2

- 4) Tus productos tienen características de exclusividad respecto a los productos de la competencia? (son fácilmente imitables?)

0	1	2

- 5) Tus productos se venden por la imagen?

0	1	2

6) Tienes un método para medir el grado de satisfacción de tus clientes?

0	1	2

7) Entiendes que la amplitud de gama de tus productos logra cubrir las exigencias del mercado?

0	1	2

8) Tus productos presentan beneficios y ventajas evidentes?

0	1	2

9) Existen restricciones de exportación por la patente o la marca?

0	1	2

10) Tus proveedores son competitivos por entregas, precios, calidad?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo

_____4/ 20

2a Sección: Calidad de gestión de la información

La calidad y velocidad de la información crean una base importante para las decisiones estratégicas.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- ☐ actualización de la información que es importante manejar en la oficina de exportación;
- ☐ conocimiento de una amplia gama de fuentes de información;
- ☐ conocimiento de las barreras que la empresa deberá enfrentar para exportar;
- ☐ las posibilidades de reducir costos para el importador con una formulación más sistemática de la exportación;
- ☐ la importancia del monitoreo del mercado a través de un sistema de información.

Preguntas

- 1) Cuando realizas la primer exportación a un mercado nuevo sabes en cuál clasificación arancelaria se encuadrará tu producto en el país importador?

0	1	2

- 2) Conoces el tipo de contratos a utilizar según el país donde prevés exportar?

0	1	2

- 3) Tu sistema informativo de marketing provee información veloz con respecto a los clientes, la competencia, el desarrollo de mercados, los cambios en la legislación, las nuevas oportunidades de negocios?

0	1	2

- 4) Sabes el tipo de información que podrías obtener contactando entes como PROEXPORT ACICAM ?

0	1	2

- 5) Estás seguro de poder utilizar tu marca en el exterior sin chocar con la cultura local o provocar una controversia jurídica?

0	1	2

- 6) Estás informado trimestralmente sobre la actividad de promoción exterior realizada por los entes de apoyo a la exportación?

0	1	2

- 7) Sabes como utilizar los mecanismos de los acuerdos internacionales para reducir costos de importación para tu importador?

0	1	2

- 8) Conoces la estructura de costos de importación y de comercialización en el país al cual exportas?

0	1	2

- 9) Conoces cuáles son los 10 primeros mercados en el mundo por volumen de negocios para productos similares a los tuyos?

0	1	2

- 10) Logras monitorear tu competencia local en los mercados exteriores?

0	1	2

- 11) Adaptas los argumentos de venta en base al mercado donde vendes?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje total : _____8/22

3a Sección: Calidad de la promoción

La promoción es un instrumento a través del cual el público y los consumidores conocen tu empresa. Es necesario cuidar la imagen que transmites.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- ☐ la importancia de la calificación de los canales de venta;
- ☐ el nivel de preparación de participación en las ferias;
- ☐ la importancia de las diferencias culturales.

Preguntas:

1) Tu organización de venta en los mercados es realmente calificada para promover con eficacia la imagen de la empresa que deseas transmitir?

0	1	2

2) Antes de participar por primera vez en una feria como expositor, es habitual que la visites o evalúes información de ediciones precedentes de la feria?

0	1	2

3) Verificas la utilidad concreta de los instrumentos de promoción utilizados en los diferentes mercados (catálogos, ferias, internet, etc.)?

0	1	2

4) Tienes un plan de promoción bien definido para tus principales mercados para llevar a cabo junto a tu partner?

0	1	2

5) Tu listado de precios ha sido elaborado en función de una “ingeniería de precios” considerando la utilización de acuerdos internacionales, aranceles diferentes, logística, segmentos de mercado, etc.)?

0	1	2

6) Un potencial cliente recibiendo tu catálogo (o examinando tu página web), encuentra las respuestas a las siguientes preguntas: ¿cuáles son las ventajas que tú ofreces, quién eres, qué produces, cómo las produces, cuáles son las aplicaciones de tu producto/servicio, como logras diferenciarte de la competencia, cuáles son tus referencias?

0	1	2

7) En los mercados en los que estás presente, realizas la búsqueda, el registro y el monitoreo de la marca?

0	1	2

8) El estudio de las diferencias culturales forma parte de tu plan de comunicación y promoción?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo -----1/16

4a Sección: Gestión del mercado

La participación en el mercado está determinada por una serie de factores, como: agresividad y profesionalidad en la promoción realizada, tipo de partner seleccionado, los clientes a los que vendes, conocimiento de las “reglas del juego”, más allá obviamente del hecho de tener un producto competitivo.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- ☐ la selección de los mercados de acuerdo con los estudios realizados;
- ☐ las diversas opciones de formas de ingreso al mercado;
- ☐ la importancia de operar con partners seleccionados sobre la base de un perfil bien definido.

- 1) Los mercados a los que exportas fueron seleccionados en base a los estudios realizados (o en base a un pedido casual de uno o varios compradores)?

0	1	2

- 2) Existen opciones mejores a tu actual partner para vender tu producto, defender tu imagen y ofrecer el mejor servicio al cliente final?

0	1	2

- 3) Los precios son determinados en base a la información de mercado y son diferenciados mercado por mercado?

0	1	2

- 4) La forma de entrada a los mercados (agente, distribuidor, internet, etc.) es la más remunerativa para tu empresa?

0	1	2

- 5) En los primeros cinco mercados por importancia para tu empresa, logras elaborar junto al partner un plan de trabajo anual?

0	1	2

- 6) Logras monitorear la acción de la competencia externa en los mercados a través de tu sistema informativo de marketing?

0	1	2

7) Tu presencia en los mercados, en función de tu capacidad exportadora, te asegura el máximo de cobertura geográfica, de gama de productos y de segmentos de mercado?

0	1	2

8 Tienes un adecuado programa de formación periódica para tu red de ventas?

0	1	2

9) Logras visitar tus principales clientes asegurándote el servicio prestado por tu red de ventas en el exterior?

0	1	2

10) Has verificado si el producto que exportas es realmente adaptado al segmento de mercado donde vendes?

0	1	2

11) Has verificado si puedes aprovechar las sinergias con empresas que tienen productos/servicios complementarios a los tuyos?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo ----- 5/22

5a. sección: Administración interna de las exportaciones

La base efectiva del éxito en el desarrollo internacional de una empresa, está en la calidad de sus dirigentes, en la integración de los diversos sectores de la empresa, en la capacidad de organización y por último en el uso de adecuados instrumentos administrativos para la exportación.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

- la importancia de la integración entre los varios sectores de la empresa en cuanto la actividad de exportación implica a toda la empresa y no solo a la oficina de exportación;
- la posibilidad de diversificar los canales de venta a través de otras estructuras externas a la oficina de exportación;
- la atención para reducir riesgos a través de instrumentos legales;
- la importancia de cumplir constantemente un monitoreo de los mercados y la rentabilidad.

Preguntas

1) Existe en la empresa una oficina de exportación adecuada a las necesidades de internacionalización de la empresa?

0	1	2

2) Tienes un control de los resultados de los presupuestos (los más importantes) cuando estos no se concretizan en pedidos?

0	1	2

3) La cultura exportadora está suficientemente difundida al interior de la empresa? (Todas las áreas de la empresa deben ser sensibilizadas sobre las tareas que competen a cada uno para alcanzar el éxito en la exportación).

0	1	2

4) Has participado en los últimos seis meses de cursos de formación en temáticas de exportación?

0	1	2

5) Verificas la factibilidad de diversificar tu gestión exportadora a través del uso de servicios de trading, consorcios de exportación, Oficinas de compras ("buyer office" de empresas extranjeras)?

0	1	2

6) Realizas al menos cada semestre un análisis de la rentabilidad del mercado, segmento de mercado, cliente, línea de productos exportados?

0	1	2

7) Los contactos con los clientes realizados por otros sectores de tu empresa son siempre filtrados por la oficina de exportación?

0	1	2

8) Te tutelas del riesgo de falta de pago utilizando formas de pago como por ejemplo créditos documentarios o garantías o seguros de créditos?

0	1	2

9) Tienes un completo conocimiento de los riesgos y de los costos derivados de la elección del canal de venta?

0	1	2

10) Tienes contratos regulares con tus partners comerciales que te garanticen un mínimo de protección legal?

0	1	2

11) Para monitorear y mejorar tu presencia en los mercados, evalúas la posibilidad de constituir localmente sociedades participadas, oficinas de representación o realizar acuerdos de colaboración con sociedades locales?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo 5/22.

6a sección: Ingeniería de precios

Para mejorar la competitividad en el mercado exterior, debemos utilizar necesariamente los medios que nos permiten reducir los costos, de ser más eficientes, de obtener información veloz sobre la posibilidad concreta de negocios, tener una presencia efectiva en el mercado y no depender únicamente de nuestro partner comercial para la información de mercado.

Esta sección tiene como objetivo analizar, junto al empresario, temáticas como:

Uso de instrumentos que garanticen mayor competitividad a la empresa en el proceso de transferencia del producto al cliente final

Preguntas

1) Evalúas, antes de preparar el presupuesto, cuál es la estructura de costos de importación en el país de tu interés?

0	1	2

2) Verificas si utilizando depósitos aduaneros o zonas francas, puedes reducir los costos a tu importador?

0	1	2

3) Analizas según el mercado, cuáles son los Incoterms más convenientes para obtener más competitividad?

0	1	2

4) Has verificado si aportando algunas modificaciones a tu producto, este puede encuadrarse en una nueva clasificación arancelaria que permita reducir los costos de importación?

0	1	2

5) Has verificado si puedes reducir los costos de logística, contactando expertos en logística internacional?

0	1	2

6) Has verificado si tu importador está bien preparado sobre los procedimientos administrativos para importar? (además de saber vender tu producto...)

0	1	2

7) Has verificado si cambiando la modalidad de ingreso al mercado, puedes obtener mayor rentabilidad?

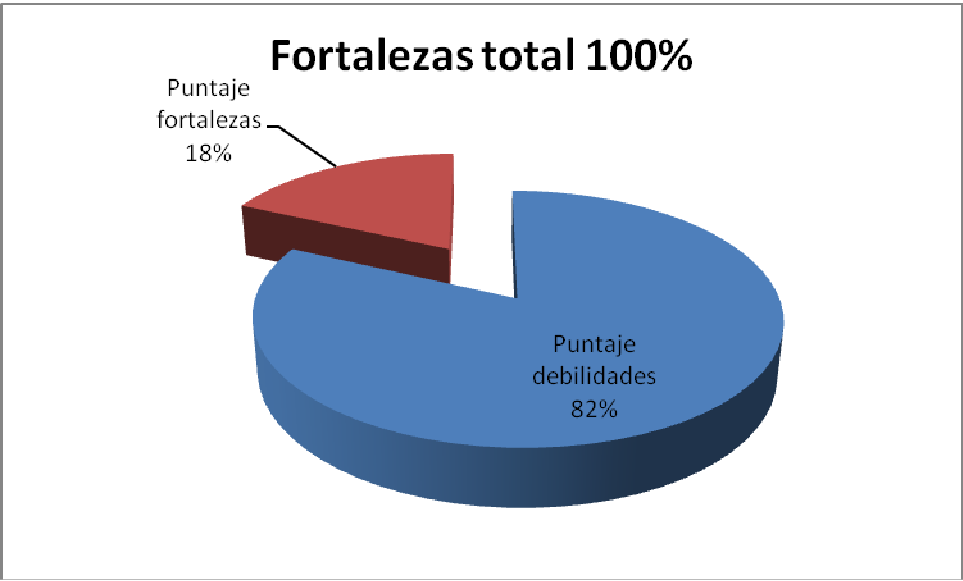
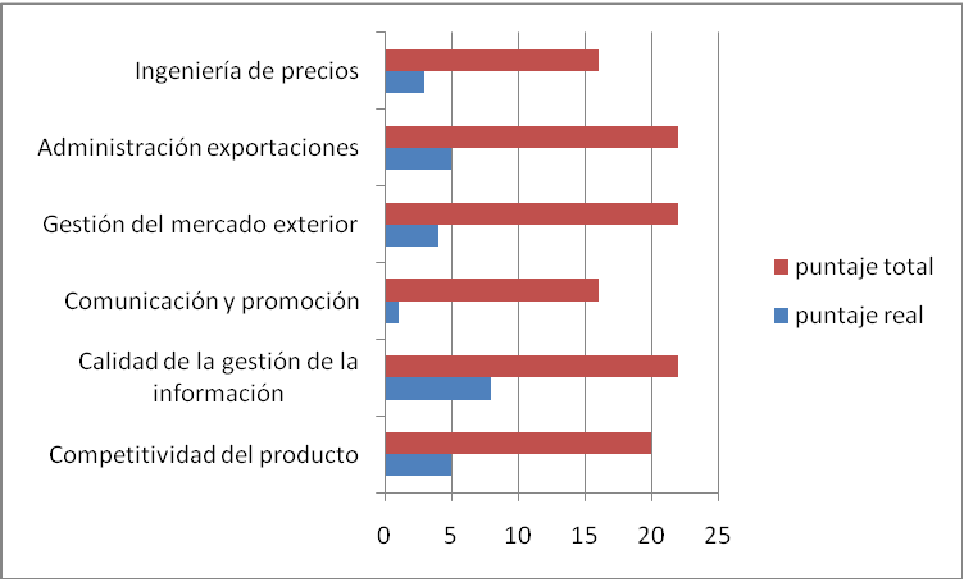
0	1	2

8) Utilizas los eventuales incentivos y financiamientos a la exportación (ver por ejemplo, leyes de apoyo a la internacionalización)?

0	1	2

Puntaje obtenido/Puntaje máximo -----3/16

Situacion Resumida



1a sección: Competitividad del producto.....		5/20
2a sección: Calidad de la gestión de la información		8/22
3a sección: Comunicación y promoción.....		1/16
4a sección: Gestión del mercado exterior.....		4/22
5a sección: Administración exportaciones.....		5/22
6a sección: Ingeniería de precios.....		3/16
o Total:.....		26/118

Comentarios: Información general

La fábrica es una pequeña estructura de aproximadamente 30 trabajadores con capacidad productiva entre los 120 y 150 pares diarios de calzado de hombre (línea principalmente clásica y casual) con un precio de venta medio de aproximadamente 40 USD/par al revendedor. En lo que respecta a la naturaleza del producto el precio parece excesivo. Aparte de la producción propia, V& C produce también calzado de hombre terminado para la marca colombiana Bosi. Según el referente, el 25% de la producción se vuelca a la exportación y el 75% restante al mercado interno.

Los mercados de exportación son Costa Rica y Puerto Rico. La venta se realiza a través de la visita personal del referente a algunos clientes conocidos con contacto directo, con la propuesta de pequeñas cantidades de compra, repetidos después con sucesivos contactos.

Tecnología

La fábrica está suficientemente mecanizada, solamente deficitaria en el lay-out. La disposición de las máquinas no es racional para obtener un buen flujo de la producción y compromete incluso la productividad. La fábrica tiene, además, una sección propia para la producción de suelas prefabricadas de material cuero y neolite. Esta unidad ofrece una ventaja en cuanto ofrece mayor flexibilidad y autonomía en la realización de las suelas necesarias. La fábrica no dispone de una oficina de diseño y modelización: estilo y modelos son producidos en outsourcing con la contribución de profesionales independientes. Los productos parecen ser prevalentemente imitaciones de calzado de tendencia, adquiridos a través de internet o revistas.

Gestión

Gestión familiar de la empresa, los dirigentes son todos pertenecientes a la familia y se dividen parcialmente las tareas, pero principalmente se ocupan colectivamente de toda la gestión en general.

Especializaciones: no existen cuadros intermedios, el know how es detentado enteramente por la dirigencia (familia).

Calidad: control de calidad de tipo empírico visivo.

Administración financiera: la parte financiera es gestionada por los miembros de la familia, se basa en fondos propios.

Producto

El producto de hombre realizado en su conjunto se presenta bastante bien, aunque es bastante anónimo. La realización de los productos se basa en materiales que se encuentran localmente. La gama de productos es bastante restringida, aproximadamente 10 modelos principales clásicos y 8 casual, aparte de un nuevo producto con capellada cosida a la suela, para el cual no está presente en fábrica la máquina cosedora adecuada. (Estamos sin embargo informados que la máquina ha sido adquirida y está arribando)

Fortaleza: capacidad de realización autónoma de las suelas de cuero.

Debilidad: productos anónimos y marketing basado solo en contactos personales, falta de una oficina de desarrollo de producto.

Riesgos: constante reducción de la competitividad del producto como indicado por los precios altos en relación a la calidad

Oportunidades: 1) elevar la calidad del producto de nicho gracias también a la flexibilidad de producción de las suelas; 2) aumentar la competitividad gracias a la introducción de elementos de ingeniería de construcción de los precios; 3) realización de productos con mayor caracterización, con marca propia.

ANALISIS FODA

Resumen

Resumen de las características principales que se obtienen de una crasi de la información durante las reuniones y el punto de vista del analista

<u>FUERZA</u>	<u>DEBILIDAD</u>	<u>RIESGOS</u>	<u>OPORTUNIDAD</u>
Producción interna suelas	Producto anónimo Marketing no profesional Falta capacidad de desarrollo de productos	Pérdida de competitividad Relación precio / calidad desventajoso	Incremento calidad Ingeniería de los precios Marca propia y productos con mayor personalidad

Visión general de los elementos FODA

<u>FUERZA</u>	<u>DEBILIDAD</u>	<u>RIESGOS</u>	<u>OPORTUNIDAD</u>
Original diseño de propiedad	Producto anonimo	Sector calxico y casual: la competición tiene lugar en un mercado donde el precio es el principal parámetro	Creación y desarrollo de la sección design y modelizació
Cadena de producción completa: la producción de la planta del pie	La calidad no está certificada	La relación calidad-precio está cambiando en favor de un aumento constante de la calidad, mientras que los precios se reducen	Racionalizar el flujo productivo; no es necesario
Conocimiento de las reglas y costumbres para la exportación	Baja calidad	Calidad del cuero	Mejorar la calidad del cuero
	No hay servicio post-venta		Presentación de colecciones a ferias internacionales en América del sur
	Falta oficina de exportación		Creación de una ofician de venta
	Falta de conocimiento del mercado internacional		
	falta de herramientas de promoción y profesional de la comunicación: las ventas lke se haga sólo sobre la base de contactos personales		
	Ingegenria de precio		
	Baja integación de cluster		
	Sector financiero non professional		

PLAN DE ACCION PARA EL MERCADO EXTERIOR

Plan de acción:

COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO

Posibles intervenciones en temas como:

- ☐ CERTIFICACIÓN
- ☐ INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
- ☐

CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO

- ☐ CICLO DE VIDA
- ☐ MATERIAS PRIMAS / COMPONENTES
- ☐ PROGRAMACIÓN PRODUCCIÓN
- ☐ REGISTRO DE LA MARCA Y PATENTE

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Modificar el lay out de la fábrica	Baja productividad debida a la disposición de las máquinas	Racionalizar el flujo productivo; no es necesario ampliar el espacio	3 meses	Propiedad en colaboración con un experto técnico externo
Introducir diseño	Producto anónimo	Creación y desarrollo de la sección design y modelización, (ej. Ars Sutoria) ¹	6 meses	Propiedad en colaboración con un experto técnico externo: asunción de un modelista.
Medir el ciclo de vida	Falta de tests de calidad sobre los materiales	Test mecánico físico sobre los productos	1 mes	Outsourcing
Mejorar la calidad del cuero	Cuero: colombiano de calidad decadente	Alianza con las curtiembres proveedoras para mejorar la calidad del cuero	6 meses	Acuerdo estable con algunas curtiembres preferenciales para lograr objetivos de calidad superior
Estandarización de los productos	Muchos artículos en fabricación al mismo momento	Mejoramiento y concentración de los muestrarios	6 meses	Propiedad con oficina ufficio modelleria.
Registro de la marca	Para exportar con marca propia	Verificación y eventual registro en los países en los cuales se quiere exportar	3 meses	Propiedad

¹ ARS SUTORIA rs Arpel Group srl - via Nievo, 33 20145 Milano (Italy) - P.IVA 6697800156. Tel: +39 02 31912.1 | Fax: +39 02 33611.619 | Email: arsarpel@arsarpel.it <http://www.arsarpel.it/arsarpel/> - http://www.arsarpel.it/arsarpel/ars_school

Plan de acción:

GESTION DE LA INFORMACIÓN

Posibles intervenciones en temas como:

- ☐ ESTUDIOS DE MERCADO

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Estudio de mercado en Chile, Bolivia, Perú, Paraguay, Uruguay y Centro América. Enfoque: Chile y Uruguay ²	Ningún estudio de mercado es realizada en países potencialmente receptivos en ámbito latino	Identificar precios	1 año	Propiedad

² El criterio principal que guíe las opciones de intervención sobre los mercados internacionales debe ser muy simple y pragmático, por lo tanto el objetivo principal es aquel de seleccionar con prioridad los mercados que demuestran una mayor propensión al consumo y una propensión escasa a la producción y que no erigen barreras arancelarias a las importaciones. El objetivo inmediato es aquel de seleccionar los mercados que tienen mayor propensión a consumir los productos colombianos por costumbre y afinidad socio cultural, además de la mayor facilidad logística.

Plan de acción:

LA CALIDAD DE LA PROMOCIÓN

Posibles intervenciones en temas como:

- ☐ SELECCIÓN DE FERIAS.
- ☐ ORGANIZACION DE FERIAS.
- ☐ VERIFICACIÓN DE CATÁLOGOS Y

SITIOS WEB.

- ☐ ELABORACION DE LISTADOS DE PRECIOS.
- ☐ FORMACION DE LA RED DE VENTA.

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Ferias	Falta de participación a ferias internacionales	Organización para presentación de colecciones a ferias internacionales. (Ver capítulo: Comprender las tendencias)	3 años	Propiedad y sección diseño modelización
Chile	internacionalización	Participación a EFDI 2012 ³	10 meses	Propiedad
Uruguay, Perú	internacionalización	Busqueda de feiras Uruguay ⁴ , Perú ⁵	1 año	Propiedad
Verificación de catálogos y web site	Falta de una base de datos potencial	Verificación de datos de clientes en la web	Constante 3 años	Propiedad
Elaboración de listado precios	Inexistencia de un listado para exportaciones	Realizar un listado anual para muestrario para exportación	6 meses	Propiedad
Formación de la red de venta	Ausencia de red de venta y/o distribuidores	Objetivo: estudio de agentes y/o distribuidores durante las ferias	1 año	Propiedad

³ EFDI, EXPOFERIA DISEÑO INDEPENDIENTE - www.expoferia.cl/ "Lo mejor del vestuario, arte y decoración independiente de Chile". Así es como se presenta EFDI a sus visitantes, profesionales y ciudadanos de a pie que huyen de las propuestas comerciales y buscan diseño y calidad. Ropa urbana, complementos de moda, calzado, joyas, muebles, objetos decorativos o pinturas se presentan en este salón con el objetivo de darles una salida comercial y dar a conocer a sus creadores.

⁴ Feria Maxima Punta del Este- Conrad Punta del Este Resort & Casino Indumentaria, Calzado, Accesorios ecc...Informes y consultas: 2711 27 21 - Solano García 2466 esq. Ellauri Montevideo – Uruguay <http://www.feriamaxima.com>

⁵ Perú Moda Es el evento que reúne lo mejor de la oferta exportable peruana en confecciones, calzado y joyería. <http://www.perumoda.com> – PROMPERU **Sede Exportaciones y Secretaría General:** Av. República de Panamá 3647, San Isidro - Lima | (51-1) 616 7400. <http://www.promperu.gob.pe/>

Plan de acción

GESTION DEL MERCADO

Posibles intervenciones en problemáticas tipo:

- ☐ GESTION DE LOS CLIENTES.
- ☐ SELECCION DE LOS MERCADOS.
- ☐ CRITERIOS PARA LA ELABORACION DE PRECIOS.

- ☐ APOYO PROMOCIONAL A LA RED DE VENTA.
- ☐ PRODUCTO
- ☐ CONTRATOS.

1° Ano				
Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Gestión cliente: sell in - sell out	Organizar un sistema de información para conocer la evolución de las ventas propias	Asignar una tarea de verificación constante de lo vendido al cliente final en relación a lo entregado a los detallistas o distribuidores	1 año	Propiedad
Selección de los mercados en base a la facilidad de comunicación, proximidad y receptividad	En base a la tipología de producto, a la proximidad cultural y a la ausencia de estacionalidad	Verificar los países de américa latina que consumen más y producen menos	1 año	Propiedad
Elaboración de precios	Carencia de ingeniería de precios	Atenta evaluación de los precios y comparación con los competidores	6 meses	Propiedad
Promoción	Carencia de material de vitrina	Realización de catálogos y afiches promocionales que indiquen las características competitivas del producto	1 año	Propiedad
Producto	Obsolescencia del estilo	Identificación de 3 productos: 1) clásico derby hombre, 2) casual capellada y suela cocidas 3) casual comfort de hombre	3 meses	Propiedad + sección diseño
contratos	Falta de un protocolo contractual	Formación de administración de ventas internacionales. (www.pisie.it)	1 MES	PROPIEDAD

Plan de acción
GESTION DEL MERCADO

2° y 3° Año				
Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Estudio del feedback de las ventas	Verificar logro de objetivos incremento de las ventas	Actualizar modelos		Propiedad
Verificar posible expansión mercados (por ej. Europa, Canadá y USA)		Utilizar las metodologías aprendidas durante el período experimental de ventas en el mercado latino americano para expandir las ventas	6 meses	Propiedad
Actualización de los precios. Elaboración de los precios.		Atenta evaluación de los precios y comparación con los competidores	6 meses	Propiedad
Promoción		Actualización de catálogos y otras actividades promocionales	6 meses	Propiedad
Producto	Tener en cuenta el feedback recibido de los clientes	Actualización de Productos (www.pisie.it)	3 meses	Propiedad + sección diseño

Plan de acción

ADMINISTRACIÓN EXPORTACIONES

Posibles intervenciones en problemáticas tipo:

- ☐ PARTICIPACION EN JORNADAS INFORMATIVAS Y CURSOS.

Actividad	Problemática	Medidas	Tiempos previstos	Responsable
Curso de marketing internacional sobre el calzado	Conocimiento del mercado internacional	Curso de y para managers exportadores (Ver www.cbi.eu)	5 semanas	Empleados vinculados a la exportación

COMENTARIOS

- i) Selección del producto:
 - ☐ Fueron identificados 3 tipos de calzado que podrían ser internacionalizados:
 1. Calzado “derby” clásico hombre
 2. Calzado casual hombre con suela cocida a la capellada
 3. Calzado casual confort
- ii) Precio medio de venta al detallista propuesto por el fabricante aprox. usd 40,00 F.O.B.
- iii) El check up indica un puntaje de 26 puntos en 118, es decir un 22% sobre el puntaje óptimo. El objetivo para ampliar las exportaciones implica el logro de un puntaje superior al 50% sobre el puntaje óptimo. Para lograr este objetivo será necesario intervenir para mejorar algunos aspectos de la estructura productiva.
- iv) Después del primer año de actividad, con la terminación de las acciones desarrolladas según las indicaciones de los cuadros arriba reportados (competitividad de producto, gestión de la información, calidad de la información, gestión de mercados)
- v) La capacidad productiva limitada no permite actualmente un adecuado plan de exportación, pero es posible verificar algunas posibilidades de exportación a nivel sub-regional americano mejorando la modelización, la calidad, la capacidad productiva y la productividad con el objetivo de competir en el mercado global en el tercer año del programa de internacionalización.
- vi) Una particular atención debe ser dedicada al problema de la ingeniería de los costos para el logro del precio óptimo de venta para la exportación global:

Productos	Propuesta V&C	China	Vietnam
Derby hombre clasico cuero	\$ 40,00	\$ 22,00	\$ 18,00
Casual hombre	\$ 40,00	\$ 9,00	\$ 10,00
Casual Confort	\$ 40,00	\$ 9,00	\$ 10,00

Anexo 1: Condiciones para exportar

EXIGENCIAS BÁSICAS DEL MERCADO

- Conocer el mercado y sus costumbres.
- Conocer las características de los clientes potenciales.
- Fuerte orientación de marketing.
- Adaptación del producto al mercado objetivo. Este punto ha sido muy destacado por profesionales del sector, recomendándose al exportador que incluso esté dispuesto a realizar cambios en su producto para adaptarlo al gusto local si fuera necesario.
- Cuidar la calidad del producto.
- Importancia del servicio: entregas puntuales, buen servicio de devoluciones...
- Dar precios en términos landed: incluyendo arancel, transporte y seguro.
- Cuidar el diseño y la innovación continua, algo obvio en un mercado tan competitivo y saturado como éste.

ERRORES A EVITAR

- No investigar las necesidades y preferencias del consumidor.
- Pensar que lo que funciona en Colombia también lo hace en el mercado objetivo.
- Fijación inadecuada de precios.
- No presentar colecciones a tiempo.
- Falta de apoyo a las ventas.
- Problemas en calidad.
- Exponer en ferias sin trabajo previo

Producto	Tipo	Marca	Requerimientos de los productos básicos	Requerimientos organizacionales
• Sandalias	Off the shelf	• Producto estándar • Marca propia o • Bajo licencia	• Confort y calce • Estilo • Factores medioambientales • Precio y material	• Staff de Ventas y marketing • Cliente-amigablemente responsable • Velocidad y fiabilidad
• Pumps	Tailor made	• Producto único • Marca propia o • Bajo licencia	• Uso casual • Slip on • Calce correcto • Factores medioambientales • Precio y material	• Staff de Ventas y marketing • Contacto de Mercado cercano • Departamento de desarrollo de nuevos productos

Herramientas de marketing para exportar

El paso siguiente en su plan de exportación es elegir sus herramientas de marketing. Esta sección discute las herramientas específicas de la industria para el producto de exportación, selección del socio, determinación del costo y el precio y promoción.

Producto de exportación

Primero, usted debe designar el producto que satisfaga los requisitos del mercado y con eso al comprador. Los estándares de calidad juegan un papel importante en esto pues darán confianza a los potenciales clientes. Es recomendable, ciertamente para los exportadores nuevos, centrarse en uno o dos productos y especializarse en éstos para poder proveer a su cliente de un producto excepcional. Una vez que el cliente esté satisfecho, la gama de productos podrá ser ampliada. Como ejemplo, la figura siguiente podría ayudar a los exportadores a especificar su fuente. Subraya los prerrequisitos básicos por tipo de producto para tratar con varios mercados objetivo.

Determinación del costo y del precio

Los precios y los márgenes son influenciados por un número de factores, dependiendo de donde usted está vendiendo en la cadena de distribución. Los mayoristas y otros importadores basan su costeo en una base CIF y aplican sus márgenes. El costo aterrizado para el importador es el F.O.B. (libre a bordo) costo más el costo de entrega, seguro y arancel, si fuera aplicable. Si los exportadores encuentran que sus márgenes de beneficio son demasiado bajos, deben intentar reducir costos o ajustar márgenes. Si esto no es posible, la exportación no debería proceder. Los márgenes varían grandemente, dependiendo del tipo de producto y del canal minorista. Los minoristas del calzado marcan por encima de los precios un 100% o más.

Los proveedores pueden shockearse por el nivel de marcado que le cargan algunos minoristas. Aunque los costos de producción han venido bajando, otros costos (e.g. dirección, gastos indirectos, transporte, mantenimiento de stocks, costos de ventas, costos de promoción, etc.) en la cadena han ido subiendo, y son estos costos, los que tienden a explicar una parte más grande del precio de venta que el precio de compra, que está basado en el coste de producción. Desde el punto de vista de los exportadores, el costo de quiebre para el calzado de cuero ha sido calculado en 70% para los materiales, el 15% para los costes de trabajo y el 15% para la dirección y el beneficio.

Algunos puntos de interés de considerar cuando se fija un precio de exportación son:

Apunte a practicar el precio que el mercado fijará. No sobrepase el “precio señalado”, el precio fijado por el mercado para productos similares. Debería estar de acuerdo con los precios del competidor;

El precio debe reflejar los niveles de calidad, entrega y promoción de la empresa;

Tenga presente que no es fácil aumentar precios una vez que usted ha acordado un cierto precio;

La fijación del precio es una mezcla de conocer sus costes domésticos y calcular los costes que usted incurrirá en entregar y mantener sus actividades en el mercado;

El precio negociado depende del INCOTERM, <http://www.iccwbo.org> los medios de pago, las condiciones de crédito y el riesgo de la moneda, las cantidades y el medio de transporte

Los tipos de cambio fluctúan. La mayoría de los compradores se cubren por adelantado.

Las condiciones de expedición más comunes para el calzado son F.O.B. o CIF.

Elaborando una oferta

Hay dos clases de ofertas:

- Oferta general – o introducción de la empresa

El propósito de una oferta general es atraer el interés de los futuros compradores o de los socios comerciales que a usted no lo conocen. Una oferta general consiste en enviar un perfil breve de su empresa y dar una idea de su gama de productos con una indicación de precios. En una carta personal, introduzca brevemente su empresa e informe las ventajas de comenzar una relación comercial con su empresa, cuáles son sus propuestas de ventas (USPs unique selling propositions) etc.

- Oferta especial

Una vez que usted conozca al socio comercial personalmente o después de que haya hecho el contacto inicial, realice una oferta específica. Esto está legalmente atando por cierto período de tiempo y a menudo se basa en un pedido específico del socio comercial. Usted debe por lo tanto ser capaz de satisfacer sus términos del contrato. Es recomendable explicar completa y detalladamente las especificaciones del producto y otras condiciones del contrato.

Promoción

En la industria del calzado, hay un número de técnicas promocionales importantes, a las que usted debe apuntar para cubrir sus actividades de marketing. Esta no es una lista exhaustiva, pero los elementos clave son:

Catálogo o brochure

Es esencial que usted pueda mostrar una clara fotografía de cada uno de sus productos, junto con las especificaciones técnicas principales y las ventajas funcionales que se relacionan a cada producto. Usted lo utilizará para enviar a los clientes (quizás en un mailing) o para mostrarlo en una presentación.

Más información

Descubra cómo sus competidores han elaborado su folleto. Usted verá muchos tipos diversos de folletos en las ferias comerciales.

Website

Estar on line es fundamental. Especialmente considerando que la confianza y la credibilidad son los desafíos más importantes para los exportadores, un buen web site podría superar este problema. Un web site ofreciendo productos bien definidos, ventajas competitivas (e.g. calidad, reducción de costes y fiabilidad en la entrega) y una lista de otras, ayuda a los clientes a crear un ambiente digno de confianza.

Publicidad

La publicidad puede ser costosa, pero la selección cuidadosa de la revista comercial de calzado más conveniente puede ser un método objetivo eficaz para alcanzar nuevos clientes potenciales. Tenga cuidado que el coste de producir su anuncio no compensa el coste de espacio de publicidad. Alternativamente, la prensa comercial podría ser también utilizada para conseguir publicidad libre proveyéndolos de un lanzamiento de prensa. Sin embargo, usted no tiene garantía que siempre le darán el espacio.

Participación en ferias

Participar en ferias comerciales puede ser costoso, así que sería mejor primero visitar algunas veces una feria antes de tomar un compromiso. Una vez que usted decida participar en una feria comercial, un planeamiento adecuado se requiere para maximizar el resultado de la asistencia. Por ejemplo usted deberá compilar una lista potencial de los clientes que pueden asistir a la feria, deberá contactarlos con anticipación e intentar arreglar las citas para que visiten su stand, usted deberá discutir con expertos cómo su stand debe ser presentado, usted deberá también guardar un registro de todos sus contactos y seguirlos correctamente después de la feria.

- EFDI, EXPOFERIA DISEÑO INDEPENDIENTE - www.expoferia.cl/ "Lo mejor del vestuario, arte y decoración independiente de Chile". Así es como se presenta EFDI a sus visitantes, profesionales y ciudadanos de a pie que huyen de las propuestas comerciales y buscan diseño y calidad. Ropa urbana, complementos de moda, calzado, joyas, muebles, objetos decorativos o pinturas se presentan en este salón con el objetivo de darles una salida comerciales y dar a conocer a sus creadores.
- Feria Maxima Punta del Este- Conrad Punta del Este Resort & Casino Indumentaria, Calzado, Accesorios ecc...Informes y consultas: 2711 27 21 - Solano García 2466 esq. Ellauri Montevideo – Uruguay <http://www.feriamaxima.com>
- Perú Moda Es el evento que reúne lo mejor de la oferta exportable peruana en confecciones, calzado y joyería. <http://www.perumoda.com> – PROMPERU **Sede Exportaciones y Secretaría General:** Av. República de Panamá 3647, San Isidro - Lima | (51-1) 616 7400. <http://www.promperu.gob.pe/>

Comprender las tendencias

El gusto y las preferencias de los consumidores cuando compran calzado se relaciona fuertemente con sus formas de vida y tendencias. En la industria de la moda, las tendencias influyen fuertemente el diseño del calzado. Por lo tanto, antes de diseñar y de presentar su calzado, intente estar informado sobre las últimas tendencias de su mercado de destino. Usted puede identificar las principales tendencias en los websites de las **revistas de comercio de calzado** y los **grandes minoristas del calzado** como:

Los sitios de las **revistas de moda de consumidores** e.g. Collezioni en <http://www.collezionionline.com> o L' Officiel en <http://www.jaloufashion.com>, o chequea los sitios de Marie Claire, de Elle, de Vogue y otras revistas.

Blogs internacionales de moda tales como <http://www.fashionising.com> y busque por “Footwear” o <http://www.thefashionpolice.net>

Anexo 2: Uruguay

Datos

El mercado del calzado en el Uruguay, así como otros mercados nacionales, han mostrado en estos últimos años una clara tendencia a la sustitución de producción nacional por productos importados. En la mayor parte de los casos esta sustitución no es consecuencia de un menor desempeño de la industria nacional, sino, de permanentes cambios en variables absolutamente exógenas a los diferentes sectores en particular (tipos de cambio, aranceles de comercio exterior, reintegros, subvenciones, etc.).

A través de los cuadros siguiente se podrá obtener un primer pantallazo de aspectos clave de estudio como la producción nacional, las exportaciones y las importaciones, y además del Consumo aparente: el cual por definición se desprende de:

(Millones de pares)	2004	2005	2006	2007	2008
Producción	2,4	2,0	3,1	3,3	3,8
Importaciones	6,4	7,0	9,5	9,4	6,1
Exportaciones	0,6	1,0	1,8	1,9	1,1
Consumo	8,2	8,0	10,8	10,8	8,4

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Uruguay

Producto : 64 Calzado,polainas,botines y articulos analogos y sus partes

Unidad : miles Dólar EUA

Exportadores	Valor importada en 2006	Valor importada en 2007	Valor importada en 2008	Valor importada en 2009	Valor importada en 2010
'Mundo	40.217	50.272	63.770	61.406	77.046
'China	20.179	26.208	34.717	33.870	35.485
'Brasil	12.242	12.925	15.450	12.458	15.280
'Argentina	4.440	4.966	6.780	6.894	9.977
'Zona franca	3	38	10	3	7.444
'Hong Kong (China)	348	1.388	1.274	1.321	2.260
'Viet Nam	1.060	1.847	2.344	3.697	2.190
'Chile	577	675	872	506	1.076
'Indonesia	485	811	835	1.039	747
'España	80	79	144	126	653
'Panamá	0	38	69	101	428
'Italia	338	426	477	563	426
'Estados Unidos de América	30	79	103	43	275
'Camboya	0	0	2	35	158
'India	51	60	100	95	113
'Tailandia	171	356	281	360	98

'Uruguay	0	0	0	0	59
'México	0	0	12	6	45
'Ecuador	15	26	70	21	43
'Taipei Chino	35	7	28	55	43
'Rumania	60	97	9	27	39
'República Dominicana	6	31	25	9	38
'Alemania	0	0	23	11	36
'Bosnia y Herzegovina	12	12	0	0	23
'Sudafrica	27	6	0	20	22
'Reino Unido	0	0	0	24	18
'Francia	17	9	26	5	14
'Malasia	0	0	0	0	13
'Portugal	13	4	14	79	13
'Pakistán	0	0	1	4	10
'Suiza	0	0	0	0	7
'Marruecos	0	7	6	1	4
'Tierras Australes Francesas	0	0	0	0	2
'Albania	0	0	0	0	2
'Países Bajos (Holanda)	5	3	0	4	2
'Paraguay	4	3	6	11	2
'Canadá	0	0	0	0	1
'El Salvador	0	11	0	0	1

Mercado

Demanda

El calzado de **Dama** es por lejos el más consumido alcanzando el 55%, esto se debe principalmente a que el consumo per. capita femenino de calzado es muy superior al consumo masculino. En segundo lugar encontraremos al calzado **Deportivo** con un 25%. Si observáramos este mismo gráfico 10 años atrás veríamos que la situación de los deportivos a cambiado sustancialmente, lo cual si bien se explica en parte por un cambio en la moda a nivel mundial, tiene una justificación importante en el hecho de que es un calzado más accesible en cuanto a precio que el calzado no deportivo. Basta con estudiar las pautas de consumo de países con mayor nivel de vida que el nuestro. El calzado de **Hombre** es junto al de **Niño** los que han sufrido más la sustitución del calzado deportivo y por tanto sus niveles de demanda son de 15% y 5% respectivamente

Estacionalidad

Cuando hablamos de estacionalidad de la demanda, nos referimos a la existencia de ciertos períodos que pueden ser semanales, mensuales, etc, en los que la misma permanece constante.

Tomando datos recabados de una cadena de comercios minoristas de Montevideo, podremos observar la magnitud de dicha **Estacionalidad en el comercio**. Consideraremos al mes de Diciembre como base dado que es el mes de mayor Venta.

Importadores

Minoristas

La participación de los mismos en los volúmenes de importación de calzado ha ido creciendo con el pasar de los años. Esto se debe principalmente a que muchos mayoristas o representantes que antes vendían a minoristas, decidieron ofrecer sus productos directamente al consumidor final (por la sencilla razón de que sufrían acumulación de stocks dada la crisis que también afectó al sector minorista).

Los Importadores más representativos son:

Grandes Tiendas Montevideo

Esta empresa ajena al ramo del calzado, comienza a importar por primera vez en el año 2000.

Sanary S.A

También conocido como *Toto Calzados*, es la cadena de zapaterías más grande del Uruguay. La misma no sólo abastece la capital sino también tiene una presencia muy fuerte en el interior. Esta importa calzado de todo tipo, tanto sea para Dama, Caballero, Niño, y también calzado deportivo en diferentes calidades.

Eltin S.A

En este caso estamos frente a una empresa relativamente nueva, es conocida también como *Santorini Calzados*, en sus comienzos operaba sólo como mayorista, pero con el paso del tiempo se estableció también como minorista, importando sus productos principalmente desde oriente.

Importadores Mayoristas o Representantes

Estos representan el 37% de la oferta en el mercado. Dentro de esta categoría podemos encontrar empresas muy diferentes. Cuando decimos diferentes, nos referimos a aspectos claves como; la calidad y el precio unitario del bien importado, el renombre de las marcas representadas, y la seriedad y responsabilidad de las empresas representantes. Si analizamos la composición de este sector a lo largo de un período de por ejemplo cinco años, veremos que se da un fenómeno de rotación permanente en cuanto a las empresas que ejercen la representación de las diferentes marcas. Esto se debe, según comentarios de algunos minoristas, a que muchas empresas, incluso algunas que ni siquiera pertenecen al rubro del calzado, importan calzado y lo distribuyen de manera poco responsable.

La participación de muchas de estas empresas ha comenzado a disminuir. En el contexto actual, la industria nacional ha logrado ganar terreno gracias a su competitividad en cuanto a la relación calidad-precios. Este aspecto junto a otras ventajas del calzado nacional como ser un proveedor cercano geográficamente, están generando una tendencia a la desaparición de aquellos productos de calidad media-alta y con marcas poco reconocidas, que se importaban al país. En el siguiente cuadro mostramos el porcentaje de participación en la oferta de calzado importado de algunas de las empresas más representativas:

Empresa	% de participación	Marca	Tipo de Producto	Calidad
Atider	7.6 %	Varias	Varios	Baja
Mario C. Macri	3,6 %	Varias	Varios	Baja
Tingar S. A	2.8 %	Eurojack	Dama	Baja

Alpargatas	2.0 %	Topper	Deportivo	Regular
Sofinco S.A	1.7 %	Varias	Dama	Regular
Niké Argentina S.A	1.5 %	Niké	Deportivo	Alta
RBK Uruguay S.A	1.3 %	Rebbok	Deportivo	Alta
Indutop S.A	0.6 %	Paddock	Dama	Alta

Fabricantes Nacionales

La fabricación de calzado en el Uruguay, como dijimos con anterioridad, cae en forma abrupta a partir del año 1998.

En los últimos años han cerrado mas de 100 fábricas y se han perdido más de 8000 puestos de trabajo. Según el **Secretario de la CICU** Daniel Tournier, estarían operando una cifra cercana a los 70 establecimientos formales, y una cifra similar para los establecimientos informales generalmente abocados a la fabricación para venta en ferias.

Fabricantes importante son:

Rosalyn S.A

Esta empresa nace alrededor del año 1972, fabrica principalmente calzado para hombre, pero en los últimos años se ha desarrollado como un significativo fabricante de calzado para dama además. Si bien en algún momento realizó exportaciones esporádicas, esta empresa se dedica principalmente a la fabricación para el mercado interno, y dentro del mismo vendiendo a empresas formalmente establecidas, es decir, no ferias. Su cartera de clientes tanto en Montevideo como interior alcanza los 110 minoristas aprox., siendo ésta, una de las fabricas nacionales con mejor distribución de su producto. La fabrica produce un promedio de 100 pares diarios, y ocupa actualmente a unos 25 empleados aprox. El diseño de sus productos es extraído a través de Internet y revistas que informan sobre como avanza la moda a nivel mundial. Apunta a una estrategia diferenciadora, basándose en la premisa de que ofrece alta calidad y confort, a su vez, realiza promoción televisiva con objeto de posicionar a la marca en la mente del consumidor.

Vanzzeti SRL

Esta empresa fabrica tanto para dama como para caballeros, su cobertura del mercado interno es total, abastece a clientes tanto en el interior como en la capital y también vende empresas informales radicadas en las ferias.

Se trata en este caso de fabricantes de un calzado constituido en la mayor parte de los casos en descarte, sin forro, y con plantas o suelas que a lo largo de muchos años fueron de caucho. Queda claro entonces que no estamos frente a un producto de gran calidad, cosa que se ve reflejada en los precios finales. Produce alrededor de 100 pares diarios con un personal cercano a las 20 personas.

Esta empresa con una estrategia de liderazgo en costos a lo largo de los años, ha logrado posicionarse en la mente de los consumidores y obtener en el mercado una participación relativamente estable para su línea de productos. Así hoy, si bien no es líder en costos, la fidelidad de algunos de los consumidores hacia su marca les permite subsistir en el mercado.

Silian S.A

Esta empresa nace en el año 1964, históricamente se ha dedicado a la fabricación de calzado para dama de excelente calidad y diseños de avanzada. En la actualidad ofrece dentro de lo que es dama dos estilos diferentes de productos; por un lado algo mas conservador, y por otro, pura y exclusivamente moda.

Podríamos decir en este caso que estamos frente a la fábrica de calzados en el Uruguay que más acompaña los cambios y tendencias de la moda a nivel mundial. Esto no es casualidad, ya que esta fábrica dispone de diseñadores de diferentes países tales como Argentina, España y en alguna oportunidad del Brasil.

A lo largo de su extensa trayectoria abasteció preferentemente al mercado interno, posee una cartera de clientes cercana a los 90 minoristas, de los cuales su mayor parte pertenece al interior del país.

Sus niveles de producción y personal ocupado varían según el destino de la producción; cuando se produce para el mercado interno la producción ronda los 150 pares diarios con una plantilla de 30 personas, mientras que cuando la producción es para exportación, se alcanzan niveles de 600 pares diarios con 80 personas.

En cuanto al nivel tecnológico de su planta, podemos decir que es bajo, aunque ésta nueva corriente exportadora le ha exigido realizar algunas inversiones, que aparentemente le están dando sus frutos en la producción para el mercado interno.

Anexo 3: Chile

Introducción

Chile importa 67 millones de pares de calzado, sobretodo de China. Además, un total de 52 fábricas de zapatos producen 9 millones de pares y otros 350 fábricas artesanales de la periferia producen 1 millón. El consumo es de más de 4,5 pares por persona. Las 52 fábricas de zapatos son modernas y estables, los productores restantes provienen del cluster que se formó alrededor del grupo Bata hace algunos años.

En 1992 Chile producía 32 millones de pares y la fábrica principal estaba dirigida por el grupo Bata que actualmente dirige más de 150 comercios minoristas. El consumo per cápita entonces era de 2 pares.

El sistema económico chileno es el más abierto de América del Sur y con el cambio de gobierno no hay señales que indiquen un cambio de dirección que proteja la industria nacional.

Dimensiones del sector

El sector chileno del calzado se caracteriza en términos de producción por un elevado grado de atomización, de hecho a las 50 pequeñas y medianas empresas aprox. y a las 400 artesanales, se agregan un millar de microempresas que trabajan sin estar inscritas en el Registro del Servicio de Impuestos Internos (en Chile no es obligatoria la inscripción a la Cámara de Comercio, pero sí la inscripción en los registros del sistema fiscal y tributario). La actividad de estas últimas que se concentran en zonas populares de la Capital, se desarrolla en talleres muy pequeños instalados en las mismas casas con maquinaria obsoleta y la producción es limitada ya sea en cantidad que en tipo de zapatos.

Producción local

En el sector calzado chileno se presentan 449 unidades productivas repartidas en 45 pequeñas y medianas empresas, 4 grandes empresas y aprox. 400 microempresas, ocupando en su totalidad 5.500 personas.

La crisis que afectó al sector en los últimos años, unida a la imposibilidad de adaptarse al panorama determinado por la apertura económica comercial y la siempre creciente competencia asiática causó el cierre de algunas de las fábricas de calzado locales más tradicionales y la reestructuración de otras que optaron por una reducción constante de la producción a favor de la introducción y gradual incremento de las importaciones. La industria del calzado actualmente se puede sintetizar de la siguiente manera:

	Número de empresas presentes	Promedio de ocupación	Producción anual (pares)	Precio promedio del par (US\$)	Facturación anual (millones de dólares)
Microempresas	400	2.000	1.000.000	13	13
Pequeñas y medianas empresas	45	2.250	4.500.000	16	72
Grandes empresas	4	1.600	4.500.000	20	90
TOTALE	449	5.850	10.000.000		175

Fuente: Fedeccal: elaboración de entrevistas a expertos y operadores del sector

Actualmente las empresas chilenas cubren el 15,2 % de la demanda nacional anual de calzado equivalente a aprox. 10 millones de pares al año. El consumo nacional es de aprox. 66 millones de pares al año y corresponde a un consumo de 4 pares por persona, el más alto de América Latina.

Es importante destacar que a esta cuota de producción contribuye de manera importante la filial de **“BATA Shoe Organization”** empresa instalada en Chile hace alrededor de 70 años y que es la filial BATA más grande de América; produce por año 1,5 millones de pares de calzados de seguridad y trabajo.

Comercializa los propios productos a través de 200 comercios propios y de una importante red de distribución al por mayor que cubre todo el territorio y vende todos los tipos de calzado especialmente botas y zapatos de trabajo y seguridad con los cuales satisface el 60% de la demanda nacional

Respecto de las otras empresas chilenas importantes del sector, es interesante destacar la manera en la cual se han sabido adaptar al nuevo panorama internacional especializándose en productos de calidad, promocionando las propias marcas, innovando en modo constante las maquinarias, equipos y tecnologías de producción y distribuyendo el propio producto a través de puntos de venta en los centros comerciales del país, de grandes tiendas y del comercio electrónico.

Utilizan canales de información que les permite estar actualizados acerca de las tendencias de la moda europea y visitan constantemente las principales ferias europeas de calzado, maquinaria y materiales; realizan ventas por internet e invierten recursos importantes en la compra de hardware y software de última generación para mejorar el diseño, el desarrollo de los prototipos e invierten constantemente en la formación del personal.

Esto les ha permitido ser competitivos a nivel internacional y con posibilidades de consolidar la propia presencia en los mercados de América Latina y de los Estados Unidos, manteniendo de todos modos una participación relevante en el mercado nacional.

En contraposición al desarrollo positivo de las cuatro grandes empresas existe un numeroso grupo de pequeñas empresas del sector del calzado que corren el riesgo de cerrar por la falta de recursos para destinar a la compra de tecnología de vanguardia que les permitiría producir artículos de mediana calidad y de esta manera insertarse en el segmento de mercado comprendido entre los productos asiáticos de baja calidad y los europeos de alto nivel.

Es importante observar que un reducido número de empresas de pequeña y mediana dimensión, lograron contrastar la dura y muchas veces desleal competencia de los calzados importados, gracias a una estrategia de “respuesta rápida” para la producción de calzado especializado y destinado a sectores de mercado bien determinados logrando reabastecer dos o tres veces más en la misma temporada, los artículos “best sellers” que demostraron una aceptación inmediata entre los consumidores, evitando generar remanentes no deseados para los clientes. Es evidente que esta estrategia difícilmente pueda ser aplicada a los productos provenientes de países asiáticos que se deben comprar rigurosamente en grandes cantidades y con mucha anticipación.

Esta “respuesta rápida” demuestra que existe una estrecha relación y una alianza estratégica entre las figuras que componen la cadena: productor, clientes, abastecedores de cuero, de suelas y de componentes.

Entre las empresas que abastecen el sector se destacan 3 empresas de moldes, 5 de suelas (de goma, PU, PVC,TR), 5 de componentes para calzado y varias empresas complementarias que se ocupan de la producción de cordones, tejidos tinturas, etc, todas compiten en forma activa con abastecedores extranjeros.

Algunas de ellas exportan además sus propios productos a países latinoamericanos. Actualmente, según Fedeccal, estas empresas utilizan sólo el 60% de su capacidad productiva.

La industria chilena de calzados produce 10 millones de pares al año, de los cuales 9 se producen en 50 empresas, en su mayoría de mediana dimensión (sólo BATA, FORUS, GINO y GUANTE se pueden considerar de grandes dimensiones) y de éstas solo 20 tienen una capacidad productiva capaz de competir en los mercados extranjeros. El otro millón de pares se produce en 400 pequeñas y medianas empresas con escasas posibilidades de internacionalización y con dificultades en posicionarse en el mercado local.

Los principales productores de calzado chileno son :

- **Calzados de dama:** Gino, Gacel, Enneblu, Calandre, Forus (Hush Puppies), Caprice, Veronica, Mon Soulier, Joao, Ivo e Aristo
- **Calzados de caballero:** Guante, Forus, Gino, Cardinale, Albano, Calzarte, Caprice e Aristo
- **Calzados de niño:** Colloky, Forus, Calpani, Gino, Albano, Aristo
- **Calzados especiales de trabajo, seguridad y militar:** Bata, American Shoe, Mediterraneo (Tempest), Tecno Boga, Treck, Rizzoli, Verlan y Bustos.

Las empresas leader

Gacel, Gino, Forus (Hush Puppies), son las que hace más tiempo están en el mercado. Su producción está dirigida a un segmento de consumidores medio-alto, alto. Importan generalmente la mayor parte de la materia prima y componentes que utilizan.

Bata, con una amplia gama de productos – calzados clásicos de dama, caballero y niño, en cuero y sustitutos del cuero, tejido y calzado deportivo, produce artículos que si bien siguen las tendencias de la moda están dirigidos a un sector de mercado más amplio y menos exigente en términos de calidad. Los precios del calzado oscilan entre 20-40 US\$.

De la producción total nacional el 40% corresponde a calzados de dama, el 25 % a calzados de caballero, el 10% a calzados de niño, el 20% a calzado industrial, de seguridad y militar y el restante 5% a calzado deportivo y de playa.

En Chile, los calzados deportivos y casual de marcas internacionales dominan una cuota de mercado que ha demostrado un incremento en términos de consumo respecto de los modelos clásicos.

En el país no hay fábricas que produzcan calzados deportivos y casual competitivos, razón por la cual el 33% del total importado corresponde a calzados deportivos de marca. El precio promedio de importación es de 13,9 USD el par, superior al precio promedio de los otros tipos de calzado (6,48 USD el par).

Características de la demanda del sector calzado

Según un análisis realizado por Fedeccal, existen hechos importantes que han influido en el desarrollo de la demanda del sector y son los siguientes:

1. Las limitadas dimensiones del mercado local, se reflejan en el volumen de la demanda y en el desarrollo del sector y han impedido, hasta hace algunos años, la creación de un ambiente adecuado competitivo generando una situación en la cual de una parte están las empresas productoras locales que sin el incentivo de una competencia extranjera no se preocuparon nunca por adecuar la propia producción –mejorando su calidad- a las tendencias de la moda y por otra parte los consumidores “obligados y acostumbrados” a conformarse con lo que ofrecía la producción local. Este “estancamiento” ha sido la primer causa que ha impedido el desarrollo de Instituciones tecnológicas, de formación sectorial, de institutos de design y de asociaciones de categoría. La imposibilidad de repartir los altos costos fijos de instalación y mantenimiento de estas infraestructuras y la falta de conciencia por parte de los operadores locales de la importancia a largo plazo del “capital intangible” y el fuerte individualismo que ha caracterizado al sector, son algunas de las razones por las cuales no se ha logrado afrontar de forma adecuada las amenazas externas.
2. A partir de los años '90, las Grandes Distribuciones (GD) aumentaron en forma creciente la propia participación en la comercialización de calzados y artículos de cuero. Su presencia en el canal de distribución, ha revolucionado la comercialización de estos productos y ha modificado radicalmente la preferencia de los consumidores en relación a productos de marca extranjeros. Según algunos empresarios del sector, las GD, que actualmente facturan aprox. el 40 -50% del total de las ventas locales de calzado y productos afines, han empezado a actuar como factor de restructuración del sector porque introducen marcas propias e importan marcas internacionales ejerciendo presiones en el ritmo de modernización de las empresas productoras locales.
3. Entre el 1997 y el 2008, el consumo de calzados en Chile aumentó del 44,4 a 66 millones de pares anuales, en el mismo período las importaciones aumentaron de 21 a 67,9 millones de pares. En paralelo, las exportaciones de calzados disminuyeron de 2,2 a menos de un millón de pares (0,8). Esto ha generado una contracción en la industria del calzado local que produce 10 millones de pares al año y como consecuencia en todo el sector industrial. El efecto negativo en las microempresas fue aún mayor.
4. En los últimos cinco años D & S una de las más grandes sociedades de distribución presentes en el País que agrupa una cadena de hipermercados, LIDER y una de supermercados Ekono, entró en el mercado y se convirtió en el principal importador de calzados a bajo precio, influyendo de gran manera en el consumo nacional.
5. Se destaca la presencia de marcas internacionales 100 % importados como Nike, Adidas, Reebok, Puma, Diadora, Fila y de grandes empresas comercializadoras como Nine West e Payless, Azaleia e Via Uno.

Los resultados de encuestas y estudios realizados sobre artículos de cuero y calzados en el mercado final chileno demuestran que se pueden individuar cuatro tipos de segmentos de demanda:

- A) Un segmento denominado AA-A (alto-alto) al cual pertenece aproximadamente el 1% de la población que adquiere artículos de lujo de marcas internacionales prestigiosas
- B) Un segmento AB (alto) que corresponde aprox. al 9-10% de la demanda total. Está constituido por productos importados de marcas internacionales o nacionales conocidas. Este segmento realiza sus compras en grandes tiendas situadas en la zona pudiente de los principales centros urbanos y en las boutiques, muchas de las cuales en el caso de productos nacionales pertenecen a los mismos productores.
- C) El segmento medio alto C1-C2 comprende aproximadamente el 20-30% de la población cuyos ingresos le permite comprar en forma esporádica (en caso de liquidaciones) productos nacionales o importados de mediana calidad. La demanda de este segmento se satisface con la producción nacional que generalmente se comercializa en los negocios del centro y en las zonas comerciales con mucha afluencia de público.
- D) El estrato socioeconómico más numeroso (C2-C3-D) al cual pertenece aprox. el 60-70% del mercado final de los calzados y de los artículos de cuero, es un segmento que se caracteriza por productos estándar económicos y que duran poco como por ejemplo calzados inyectados con capellada de tela o con material sustituto del cuero, bolsos de viaje en materiales sintéticos, productos artesanales, etc.

La siguiente tabla muestra una síntesis de los segmentos de la demanda local

Tipo de mercado	Dimensiones	Proveniencia	Segmentos y productos	Canales de distribución
Artículos de lujo	0,8-1%	100% importado	Calzados y artículos de lujo de marcas internacionales	Boutiques monomarca
Calidad alta, design, marcas exclusivas	10%	Importado 90%	a) calzados de cuero noble, calzados deportivos de marcas internacionales	a)boutiques multimarca
		Nacional 10%	b) ropa y accesorios de cuero con design europeo	b)Grandes tiendas de alto nivel
Diferenciación de precios y marcas	20-30%	Importado 30%	a) calzados de cuero nacionales, calzados de seguridad	a)comercio minorista en general
		Nacional 70%	b) Carteras, portafolios, bolsos, marroquinería nacional c) saldos de estación	b) puntos de ventas de fabricantes c)Grandes tiendas
Oferta standard no de marca	60-70%	Importado 70%	a) calzados de cuero y deportivos no de marca, calzado inyectado	a) Comercio minorista popular
		Nacional 30%	b) marroquinería artesanal, valijas, portafolios, carteras y bolsos en distintos materiales (no cuero)	b)Ferias c)Supermercados d) Otros

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos de Fedeccal

En el mercado nacional, además existe durante todo el año una oferta constante de calzados importados a precios de liquidación cuyo volumen se estima alcanza el 15% del total de calzados importados anualmente.

Consumo

Los últimos datos ofrecidos por Fedeccal indican que en el 2008 el consumo de calzado per cápita promedio anual fue de 4 pares, el más alto de América Latina. Esto se debe principalmente a la importación de calzados económicos gracias a la apertura y estabilidad de Chile que no ha dejado de crecer a pesar del bajo índice de crecimiento de la población que a su vez ha mejorado en los últimos años la entrada per cápita anual. El 60% del consumo nacional de calzados se concentra en las Regiones Metropolitana, Quinta (Valparaíso) y Sesta (General Bernardo O'Higgins). El 25 % en el Sur (de la VII a la XI Región) y el 15% en el Norte (en la I y en la IV Región) .

EVOLUCION DEL SECTOR CALZADO CHILENO

(millones de pares) 1997-2008

Producción nacional, exportaciones, importaciones, consumo

Año	Producción nacional	Exportaciones	Importaciones	Consumo nacional	Población (Ml. Habitantes)	Consumo per cápita
1997	25,6	2,2	21	44,4	14,8	3
1998	24,1	2	22,9	45	15	3
1999	20,1	1	24,4	43,5	15,2	2,86
2000	18,3	0,7	27,9	46,2	15,4	3
2001	17	0,9	29,5	45	15,4	2,92
2002	16	0,8	33,9	45	15,6	2,88
2003	16	0,9	35,5	46	15,6	3
2004	11	0,6	45,4	47,7	15,9	3
2005	10	0,6	50,1	51,8	16,2	3,2
2006	9	0,7	60,5	59	16,4	3,6
2007	10	0,7	65,8	66	16,5	4
2008(*)	10	0,8	67,9	66	16,5	4

(*) Datos preliminares - Fuente: Elaboracion PISIE en base a datos de Fedeccal

A continuación los datos del consumo nacional en forma detallada:

56% calzados de cuero

13% calzados de tela

31% calzados en materiales sustitutos del cuero

Además

55,8% calzados clásicos de cuero

44,2% calzados deportivos de cuero

Tipos:

33,4% calzados de dama

12,5% calzados de caballero

20,2% calzados de niño

17,5% calzado deportivo

12,5% calzados de descanso

3,9% calzados de trabajo, incluidos los de seguridad

El consumo de la producción nacional se subdivide de la siguiente manera:

65% calzados de dama

25% calzados de caballero

10% calzados de niño

Sistema de distribución en Chile

En el mercado chileno, dadas sus limitadas dimensiones, la función del agente, tal como se concibe en Europa, prácticamente no existe. Dicha función es desarrollada generalmente por el importador/representante quien también se hace cargo de la distribución a otros vendedores. En la práctica, en ausencia de tal figura, la actividad se define en el contrato o acuerdo privado entre la empresa chilena y la empresa extranjera.

En la organización comercial chilena aparecen diferentes figuras, desde el tradicional importador/distribuidor al agente/representante, hasta el mismo fabricante/importador así como el utilizador/importador.

Las principales categorías de operadores de comercio son: minoristas, mayoristas, distribuidores, importadores, exportadores, trading companies.

Los canales de distribución mayormente utilizados son los siguientes:

- Productor-consumidor
- Productor-intermediario; mayorista-consumidor
- Productor-intermediario; mayorista-minorista-consumidor

Las relaciones entre los operadores están disciplinadas por el código civil y por el de comercio, según las normas generales sobre el mandato y la representación. Si bien se utiliza otorgar la exclusividad de la representación, la misma se obstaculiza por las limitadas dimensiones del mercado chileno.

Canales de distribución del sector calzado

Las principales industrias comercializan la producción en puntos de venta propios, en grandes tiendas y a través del comercio mayorista desarrollando y consolidando de esta manera su presencia en todo el país.

El sistema de comercialización del calzado de las grandes tiendas, supermercados y cadenas especializadas en el negocio, es copia fiel del sistema estadounidense, se concentra en brindar un portafolio de clientes con fácil acceso a créditos, a los cuales ofrecer una completa gama de productos de marca y de moda fuertemente publicitados. Es importante detenerse y profundizar el tema de los “créditos”. De hecho, la mayor parte de los clientes pertenecientes a los segmentos C1, C2, C3, realizan la mayor parte de sus compras en grandes tiendas que trabajan como financieras y que les ofrecen, a través de un sistema de tarjeta de crédito, dilaciones de pago hasta 36 meses por cualquier tipo de producto adquirido, logrando de esta manera captar y mantener una clientela fija cuya capacidad de compra está estrechamente unida al pago en cuotas del bien adquirido.

En este ámbito resulta evidente que existen pocas posibilidades de inserción y mantención en el mercado de la micro y pequeña empresa, dado que no cuenta con puntos de venta propios, no tiene la posibilidad de mantenerse al día con las últimas tendencias de la moda internacional, no posee tecnología adecuada, copia tarde y mal los pocos diseños que logra obtener y que para su comercialización depende de comerciantes que imponen sus propias marcas y precios.

Grandes distribuciones

Las grandes distribuciones en Chile asumen las características actuales al inicio de los años 80' y siguen mostrando un dinamismo el cual, dadas las relevantes inversiones a corto plazo previstas tanto en Chile como en otros países de Sudamérica, Argentina, Perú y Colombia, se prevé que continuará en el próximo bienio. Según los expertos, en el caso de Chile la relación entre los puntos de venta de la GD y el número de habitantes muestra espacios para la apertura de nuevos locales.

Centros comerciales

Aparecieron en Chile en los años 80'; los primeros dos, Parque Arauco y Apumanque, fueron inaugurados en 1982 en barrios residenciales de la capital. Luego fueron construidos otros en las principales ciudades del país. Actualmente existen 21 en Santiago y 22 en las Regiones. Cuentan con vastas superficies cubiertas, con numerosas boutiques, grandes tiendas, salas de cine, restaurantes, bancos y centros médicos.

El crecimiento sostenido de los centros comerciales en Chile se debe a factores similares a los que se observaron en otros países, como por ejemplo el incremento del ingreso per cápita, la concentración en un único lugar de una variada oferta de productos y servicios, facilidad de acceso y estacionamientos.

Según un estudio realizado en el 2007 por la agencia Fitch Ratings, en los centros comerciales chilenos se realizan poco más del 20% del total de las ventas al por menor, en los Estados Unidos el porcentaje supera el 50%. A eso se agrega que en Chile la penetración de los mall alcanza el 24% mientras que en Brasil el 31%, y en los Estados Unidos el 75% (Fuente: International Council of Shopping Center- ICSC). Se prevé que se mantenga un trend creciente en el próximo quinquenio, teniendo en cuenta el programa de inversiones anunciadas por las diversas compañías del sector.

Grandes tiendas

Las principales son: Falabella, París (perteneciente a la Holding Cencosud) y Ripley.

La composición en términos de procedencia de los artículos comercializados en las grandes tiendas corresponde en un 30% aprox. a producción nacional y el restante 70% a productos importados.

La competencia entre las diferentes cadenas en el caso de productos nacionales se basa más en el interés aplicado al pago en cuotas, muy común en el País, que en la diversidad de los artículos.

En relación a los productos importados, los cuales generalmente se adquieren a través de buyers o directamente en las empresas productoras, se refieren a artículos de calidad media-baja provenientes principalmente de países asiáticos.

En algunos locales, generalmente en aquellos ubicados en las zonas residenciales, están presentes corner de marcas locales e internacionales conocidas.

Las dos cadenas de supermercados presentes en el país importan aprox. el 10% de la importación total anual de calzado económico. En el 2006 el grupo D&S (Hipermercados LIDER) importó, casi en su totalidad de China, 4,8 millones de pares equivalentes a 13,3 millones de dólares, a un precio medio de US\$ 2,76 el par. La Holding Cencosud importó, principalmente de países asiáticos, 2 millones de dólares equivalentes a 1 millón de pares, a un precio medio de US\$ 2,02 el par.

Importaciones

En el 2008 respecto del 2007 se registra un incremento del 5,93% en términos de cantidad de calzado y de pares importados, y un crecimiento del 19,73% del valor en US\$ CIF. Estas cifras confirman que el precio del calzado importado mantiene el trend creciente que se inició el año anterior. En el 2008 el precio medio de un par de calzado aumentó 0,84 dólares, equivalente a +12,94% respecto del 2007.

Importaciones de calzado

Año	Pares	US\$ CIF	Precio medio unitario US\$ CIF
2008	67.861.583	497.658.246	7,33
2007	64.059.882	415.651.783	6,49
Variación 08/07	3.801.701	82.006.463	0,84
% variación	5,93	19,73	12,94

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedeccal

En el 2008 se registran 42.912 operaciones de importación que proceden de aproximadamente 75 países, realizadas por 1.354 empresas importadoras de calzado. En el primer lugar de la clasificación por empresa se posiciona FORUS, con una cuota del 13,50% sobre el total importado y un incremento de 3,4 puntos porcentuales respecto del 2007, seguida de BATA, con una cuota del 10,48% y una baja de 0,8 puntos

porcentuales respecto del año anterior. En el cuadro que sigue a continuación figuran los principales importadores de calzado en el 2007/2008.

Ranking primeros 10 importadores de calzado 2007/2008

Valores en US\$ CIF

	Empresa	US\$ CIF	% US\$	Precio medio unitario	US\$ CIF	% US\$	Precio medio unitario
			CIF			CIF	
1	FORUS S.A. – AZALEIA	41.972.381	10,1	13,86	67.196.204	13,5	15,19
2	BATA - CATECU – SPARTA	47.050.973	11,32	8,79	52.151.552	10,48	8,91
3	NIKE DE CHILE S.A.	22.845.833	5,5	14,09	34.101.390	6,85	14,09
4	ADIDAS CHILE LTDA	22.044.217	5,3	14,81	30.182.020	6,06	15,86
5	S.A.C.I FALABELLA - FALABELLA RETAIL	21.733.383	5,23	7,62	20.535.743	4,13	7,55
6	LIDER	16.027.004	3,86	2,85	18.940.196	3,81	3,29
7	PUMA CHILE S.A.	7.231.801	1,74	13,06	17.318.385	3,48	13,01
8	COMERCIAL ECCSA S.A. (RIPLEY) RETAIL	18.498.749	4,45	7,38	16.979.227	3,41	8,08
9	COMERCIAL PE Y PE - CALZADOS GINO	11.512.942	2,77	12,23	13.190.930	2,65	14,23
10	ALMACENES PARIS COMERCIAL S.A. -RETAIL	11.539.402	2,78	6,94	10.667.375	2,14	7,6
	Total parcial	220.456.685	53,05	8,60	281.263.023	56,52	9,75
	Otros	195.195.098	46,95	5,08	216.395.224	43,48	5,55
	Total Importación	415.651.783	100	6,49	497.658.246	100	7,33

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedeccal

Ranking primeros 10 importadores de calzado 2007/2008

POR VOLUMEN IMPORTADO

	Empresa	2007		2008	
		Pares	% sobre el total	pares	% sobre el total
1	BATA - CATECU - SPARTA	5.350.827	8,35	5.854.618	8,63
2	LIDER	5.625.360	8,78	5.764.962	8,50
3	FORUS S.A. - AZALEIA	3.027.750	4,73	4.423.494	6,52
4	S.A.C.I FALABELLA - FALABELLA RETAIL	2.853.294	4,45	2.721.635	4,01
5	NIKE DE CHILE S.A.	1.621.959	2,53	2.420.478	3,57
6	COMERCIAL ECCSA (RIPLEY)	2.505.020	3,91	2.100.169	3,09
6	ADIDAS CHILE LTDA	1.488.165	2,32	1.903.583	2,81
7	PUMA CHILE S.A.	553.591	0,86	1.331.591	1,96
8	COMERCIAL PE Y PE - CALZADOS GINO	941.036	1,47	926.782	1,37
9	ALMACENES PARIS COMERCIAL S.A.	1.663.086	2,60	1.404.097	2,07
	Total parcial	25.630.088	40,00	28.851.408	42,52
	Otros	38.429.794	60	39.010.176	57,48
	Total	64.059.882	100,00	67.861.583	100

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedecclal

Las Grandes Tiendas concentran el 15,89% del volumen total y el 15,62% del total CIF importado en el 2008 con una baja respectivamente de 2,46 y de 3,31 puntos porcentuales respecto del año anterior y un incremento de US\$ 0,64 del precio medio unitario (2007 US\$ 6,69)

En el cuadro que sigue a continuación figuran las importaciones de calzado de las principales Grandes Tiendas en 2008.

	Pares	US\$ CIF	% pares	% US\$ CIF	Precio medio unitario
FALABELLA	2.721.635	20.535.743	4,01	4,13	7,55
RIPLEY	2.100.169	16.979.227	3,09	3,41	8,08
A.PARIS	1.404.097	10.667.375	2,07	2,14	7,60
LA POLAR	951.547	8.525.571	1,40	1,71	8,96
JOHNSON'S S.A.	905.931	5.693.569	1,33	1,14	6,28
CORONA	935.877	5.124.430	1,38	1,03	5,48
TRICOT	888.872	3.468.460	1,31	0,70	3,90
ZARA	123.837	2.741.471	0,18	0,55	22,14
FASHIONS PARK	543.708	2.377.808	0,80	0,48	4,37
HITES	101.623	827.591	0,15	0,17	8,14
RONITEX	106.788	811.717	0,16	0,16	7,60
Total parcial	10.784.084	77.752.962	15,89	15,62	7,21
Otros	57.077.500	419.905.284	84,11	84,38	7,36
Total	67.861.583	497.658.246	100,00	100,00	7,33

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedecclal

En la clasificación de los 75 países proveedores, en el 2008 se encuentra en primer lugar China, con el 85,15% del volumen total de calzado importado y el 72,49% del total CIF, con una leve baja de la cuota de participación y un aumento del precio medio unitario. En segundo lugar se encuentra Vietnam (5,08% y 9,47%) y Brasil (3,48% y 7,55%). Italia se encuentra en el octavo lugar con una cuota de participación de 0,16% en términos de cantidad y 0,62% en términos de valores CIF.

Importaciones de calzado – Clasificación primeros 10 Países de origen

2008

	País de origen	N.pares	% Pares	US\$ Cif	% US\$ Cif	Precio medio unitario
1	CHINA	57.786.107	85,15	360.763.321	72,49	6,24
2	VIETNAM	3.446.931	5,08	47.132.591	9,47	13,67
3	BRASIL	2.358.506	3,48	37.585.335	7,55	15,94
4	INDONESIA	1.071.770	1,58	12.590.652	2,53	11,75
5	ARGENTINA	416.876	0,61	10.230.760	2,06	24,54
6	ESPAÑA	274.290	0,40	3.660.355	0,74	13,34
7	THAILANDIA	208.785	0,31	3.250.824	0,65	15,57
8	ITALIA	105.661	0,16	3.063.528	0,62	28,99
9	INDIA	123.075	0,18	2.587.633	0,52	21,02
10	TAIWAN	218.550	0,32	2.441.778	0,49	11,17
	Otros	1.851.032	2,73	14.351.469	3,00	7,7
	Total	67.861.583	100	497.658.246	100	7,33

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedecclal

En el cuadro que sigue a continuación figuran las variaciones porcentuales del valor, número de pares y precios medios unitarios de las importaciones chilenas del último bienio 2007-2008 por País de Origen.

País de origen	% VARIACION 2007 – 2008		
	US\$ CIF	PARES	PMU
CHINA	17,86	4,40	12,67
BRASIL	12,83	8,45	3,30
VIETNAM	80,11	44,82	-0,62
ARGENTINA	-26,96	-58,56	15,82
INDONESIA	52,69	32,95	2,38
THAILANDIA	-15,49	-48,69	25,66
ITALIA	10,47	-26,66	39,92
ESPAÑA	35,94	24,43	2,73
TAIWAN (FORMOSA)	-4,31	-17,26	12,20
HONG KONG	-60,32	-301,17	59,20
INDIA	28,95	-33,88	72,64

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedecclal

En el cuadro siguiente figuran las importaciones por Área de procedencia

Año 2008

Area	N.Pares	% pares	US\$ CIF	% US\$ CIF	Precio medio unitario
AFRICA	749.403	1,10	1.019.224	0,20	1,36
ASIA	61.820.024	91,09	415.578.116	83,5	18,40
LATINOAMERICA	3.251.499	4,79	51.389.180	10,33	15,80
AMERICA DEL NORTE	159.582	0,24	2.252.899	0,45	14,12
EUROPA	439.668	0,65	9.230.181	1,85	20,99
OTROS	1.441.408	2,1	18.188.647	3,7	12,61
TOTAL	67.861.583	100,00	497.658.246	100,00	7,33

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedecclal

Exportaciones de calzado

EXPORTACIONES DE CALZADO 2008

Las exportaciones de calzado chilenas en el 2008 registraron un aumento del 39,53% en US\$ FOB respecto del 2007, correspondiente a un incremento del 66,6% en términos de volumen, con una baja de los precios medios unitarios equivalentes al 16,25%.

AÑO	US\$ FOB	PARES	PMU
2007	9.919.758	769.886	12,88
2008	13.841.251	1.282.619	10,79
Variación	3.921.493	512.732,24	-2,09
% variación	39,53	66,60	-16,25

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedeccl

En el 2008 de las 79 empresas exportadoras de calzado, 11 corresponden a productores nacionales los cuales concentran el 72,11% de los pares exportados, equivalentes al 65,91% del monto en US\$ FOB. El resto de las exportaciones corresponden a empresas re-exportadoras, comerciantes y otros.

Ranking principales Países destinatarios de las exportaciones de calzado 2008

	PAIS DESTINATARIO	PARES	FOB_US	% PARES	% FOB_US	PMU
1	PERU	183.383	3.292.180	14,30	23,79	17,95
2	MEXICO	181.815	2.474.918	14,18	17,88	13,61
3	BOLIVIA	154.635	1.804.307	12,06	13,04	11,67
4	ECUADOR	218.554	1.762.181	17,04	12,73	8,06
5	URUGUAY	116.083	977.184	9,05	7,06	8,42
6	BRASIL	38.523	826.290	3,00	5,97	21,45
7	COLOMBIA	63.559	673.413	4,96	4,87	10,60
8	U.S.A.	172.994	462.609	13,49	3,34	2,67
9	PANAMA	12.685	313.532	0,99	2,27	24,72
10	ARGENTINA	23.608	303.555	1,84	2,19	12,86
	Otros	116.780	951.082	9,09	6,86	8,14
	Total general	1.282.619	13.841.251	100,00	100,00	10,79

Fuente: Elaboración PISIE en base a datos Fedeccl

En el 2008, por la tipología del producto exportado, se advierte que el 33,16% del total de pares exportados (equivalentes al 52,51% de US\$ FOB) corresponde a calzado de cuero perteneciente a la partida de aduana 6403. El calzado impermeable y de seguridad de goma (partida 6401) concentró en el 2008 el 42,54% del total en términos de volumen, equivalentes al 27,11% del Valor.

El calzado no impermeable de goma (partida 6402) registró una cuota de participación en volumen y valor respectivamente del 14,35% y 10,93%. El calzado perteneciente a la partida de aduana 6404, calzado con la parte superior en tela, mostró una cuota de participación del 9% sobre el total exportado y del 8,90% en términos de valor.

Normativa etiquetado de calzado

Santiago 13 de enero de 2006

Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción:

considerando

1. La necesidad de actualizar las exigencias en relación al etiquetado de calzado en particular, en vista de la Normativa Chilena NCh 1808 of.2004, del Instituto Nacional de Normalización, que fue utilizada como referencia del presente reglamento técnico ante la ausencia de una normativa internacional sobre el tema;
2. la necesidad de reforzar la transparencia y la calidad de la información suministrada a los consumidores en relación al origen y los materiales utilizados en un calzado;
3. que el artículo 3º, letra b) de la Ley nº 19.496 establece el derecho de los consumidores a la obtención de una información veraz y oportuna de los bienes y servicios ofrecidos, del precio de los mismos, de las condiciones del contrato y demás características relevantes;
4. que en Chile se comercializa una cantidad relevante de productos derivados de la industria del calzado, fabricados con diferentes materiales, lo que introduce dificultades a los consumidores para reconocer el material utilizado en su producción, situación que puede inducir al consumidor a error o engaño al momento de la compra;

DECRETO

Artículo primero: Apruébase el siguiente reglamento de etiquetado de calzado

Título I

Ámbito de aplicación

Artículo 1º: El presente reglamento establece los requisitos OBLIGATORIOS que debe cumplir el etiquetado de calzados que se comercialicen en el mercado nacional, independientemente de su origen o procedencia.

Artículo 2º: Este reglamento se aplicará a todo tipo de calzado nuevo, fabricado en cualquier tipo de material, incluso calzado ortopédico, a excepción del calzado de seguridad o con características de juego, los cuales deben respetar una normativa propia. El presente reglamento se debe aplicar a los calzados comprendidos en

el capítulo 64 de la nomenclatura del Sistema Armonizado Chileno (SACH), así como a calzados ortopédicos comprendidos en el código aduanero “90211000”.

Título II Terminología

Artículo 3°: A los efectos del presente reglamento se utilizarán las definiciones establecidas en la Norma Chilena NCh1808.Of.2004 del Instituto Nacional de Normalización:

Etiqueta: marca, imagen u otro tipo de material descriptivo o gráfico, escrito, impreso, marcado en relieve, grabado o adherido al calzado.

Etiquetado: conjunto de inscripciones o ilustraciones contenidas en la etiqueta que informan acerca de las características del producto.

Marcado: proceso de grabar, imprimir, coser, fijar térmicamente o bien utilizar otro proceso que deje signos permanentes en el calzado.

TITULO III Requisitos del etiquetado

Artículo 4°.- El etiquetado de calzado se debe realizar por medio de los sistemas detallados a continuación:

- a) marcado permanente indeleble
- b) etiqueta impresa o bordada, cosida al producto
- c) etiqueta autoadhesiva o adherida al calzado

Artículo 5°.- La etiqueta deberá ser visible, bien sujeta al calzado, de fácil acceso y encontrarse por lo menos en el calzado derecho.

La información contenida en la etiqueta deberá figurar en idioma español, en caracteres fácilmente legibles, y no podrá inducir a error o engaño al consumidor.

Artículo 6°.- la etiqueta debe contener la siguiente información:

- a) número del calzado, referido a su tamaño

- b) país de origen
- c) tipo de material, indicando por separado el material utilizado en cada una de las siguiente partes:
 - 1.- capellada
 - 2.- forro
 - 3.- planta
- d) Nombre – Número de IVA del fabricante nacional o del importador

Artículo 7º.- La información exigida en las letras a), b) y c) del artículo 6º deberá respetar lo indicado en las letras a) y b) del artículo 4º. La información exigida en la letra d) del artículo 6º deberá respetar lo indicado en el artículo 4º.

Artículo 8º.- La indicación del tipo de material utilizado se efectuará de acuerdo a los siguientes criterios generales:

- a) Se etiquetará como “CUERO” sólo las partes fabricadas totalmente en este material.
- b) Si una o más partes están fabricadas en material sintético se deberá indicar el nombre genérico del producto, como por ejemplo PVC o poliuretano, sin hacer uso de expresiones tales como “cuero sintético”, “sustituto de cuero” u otras similares.
- c) Si una o más partes están fabricadas en un material obtenido mediante aglomeración de viruta o fibras de cuero, se deberá indicar “Fibra de cuero aglomerada”, sin hacer uso de expresiones tales como “Cuero reconstituido” u otras similares.
- d) Si una o más partes están hechas con material textil deberá indicarse el nombre genérico del producto.
- e) Si una o más partes están fabricadas con materiales distintos a los mencionados anteriormente, se deberá identificar por su nombre genérico.
- f) Si una o más partes están hechas de una combinación de materiales, incluidos distintos tipos de materiales sintéticos, textiles u otros, se deberá indicar el nombre genérico del material utilizado en un porcentaje igual o mayor al 80%, además se deberá mencionar el nombre genérico de los principales materiales que componen el producto, indicando su correspondiente porcentaje en orden decreciente. En el caso de no indicarse el porcentaje, se deberá utilizar la indicación “sintético”. En el caso de la

capellada y forro, para determinar el porcentaje de los materiales que componen el producto, se considerará la superficie, sin tener en cuenta los accesorios o refuerzos tales como ribetes, protectores de tobillos, hebillas, etc. En el caso de la planta, la determinación del porcentaje se basará en el volumen de los materiales que contenga.

TITULO IV Disposiciones varias

Artículo 9°.- Todo calzado importado o fabricado en el país y se comercialice en el mercado interno, cualquiera sea su procedencia, deberá ser etiquetado en el país de origen.

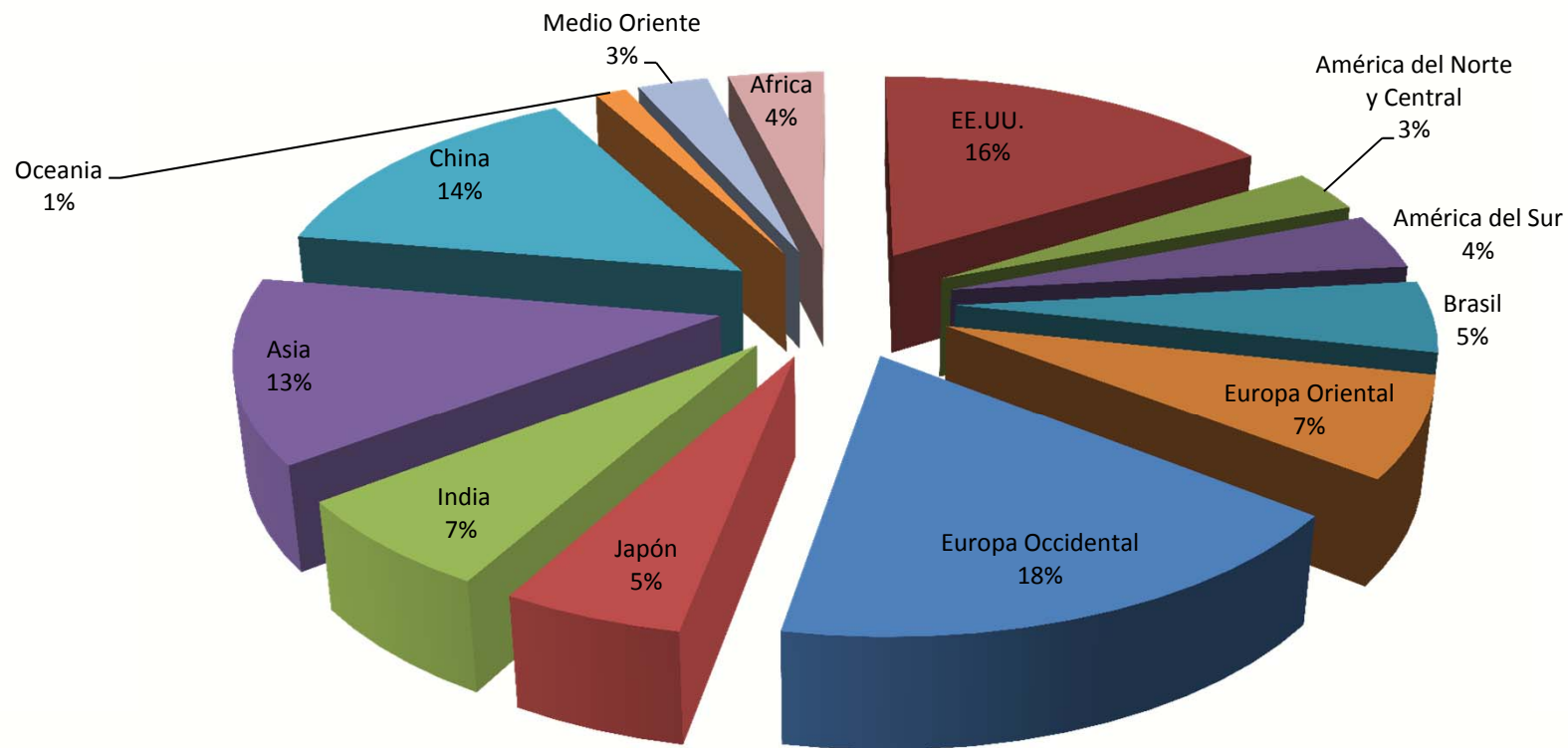
En el caso de producción nacional, el etiquetado deberá estar incorporado al calzado en el momento que se efectúe la primera venta. En el caso de las importaciones, el etiquetado deberá estar incorporado al calzado en el momento de aceptarse el trámite relativo al documento definitivo de importación.

Artículo 10°.- Se deroga el decreto supremo N° 27 de 1984 del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción desde el momento en que el presente reglamento comience a regir.

Disposición Transitoria

Artículo Único.- El presente reglamento comenzará a regir 180 días después de su publicación en el Diario Oficial.

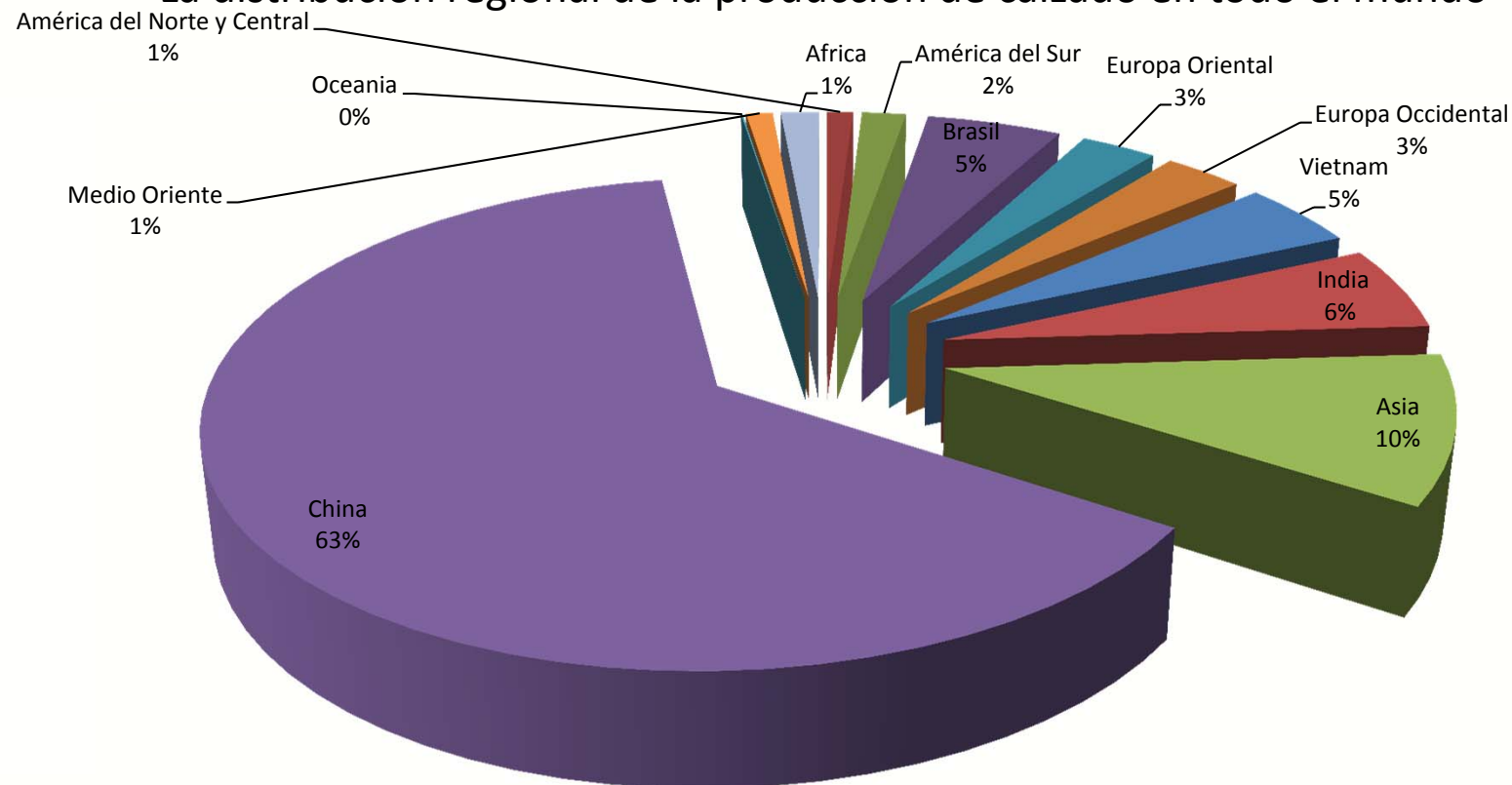
La distribución regional del consumo de calzado en todo el mundo



Estudio Satra

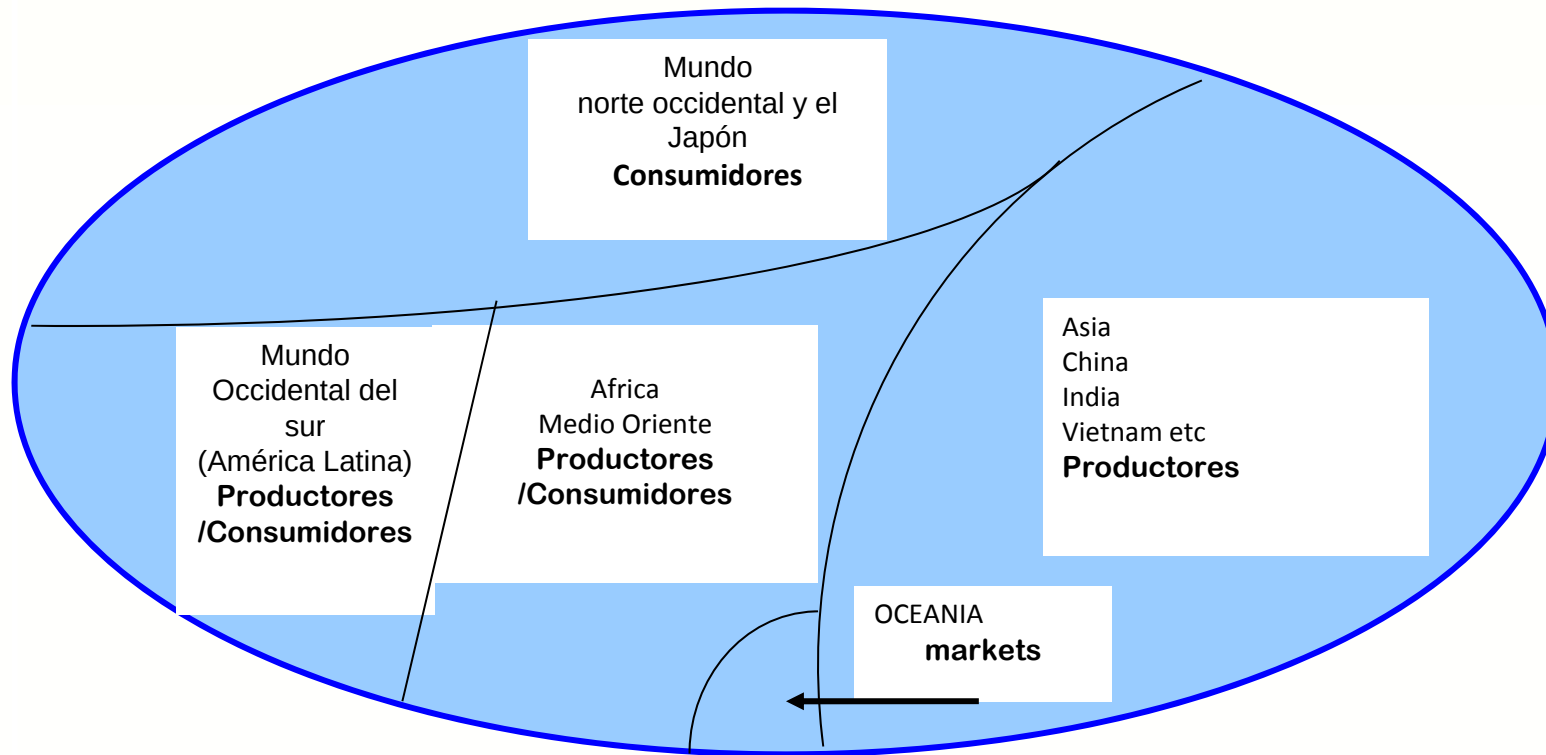
Situación actual del sector calzado en el mundo

La distribución regional de la producción de calzado en todo el mundo



Estudio Satra

Situación actual del sector calzado en el mundo



- Un “Norte” del mundo, un Occidente, caracterizado principalmente por Estados Unidos y Europa, junto a Oceanía, que se afirma como mercado de consumo
- América Latina que consume e importa, pero que también produce lo que consume
- El “Sur” del mundo, entendido como Medioriente y África, mientras que el Oriente es sobretodo productor y está ahora comenzando a consumir significativamente.

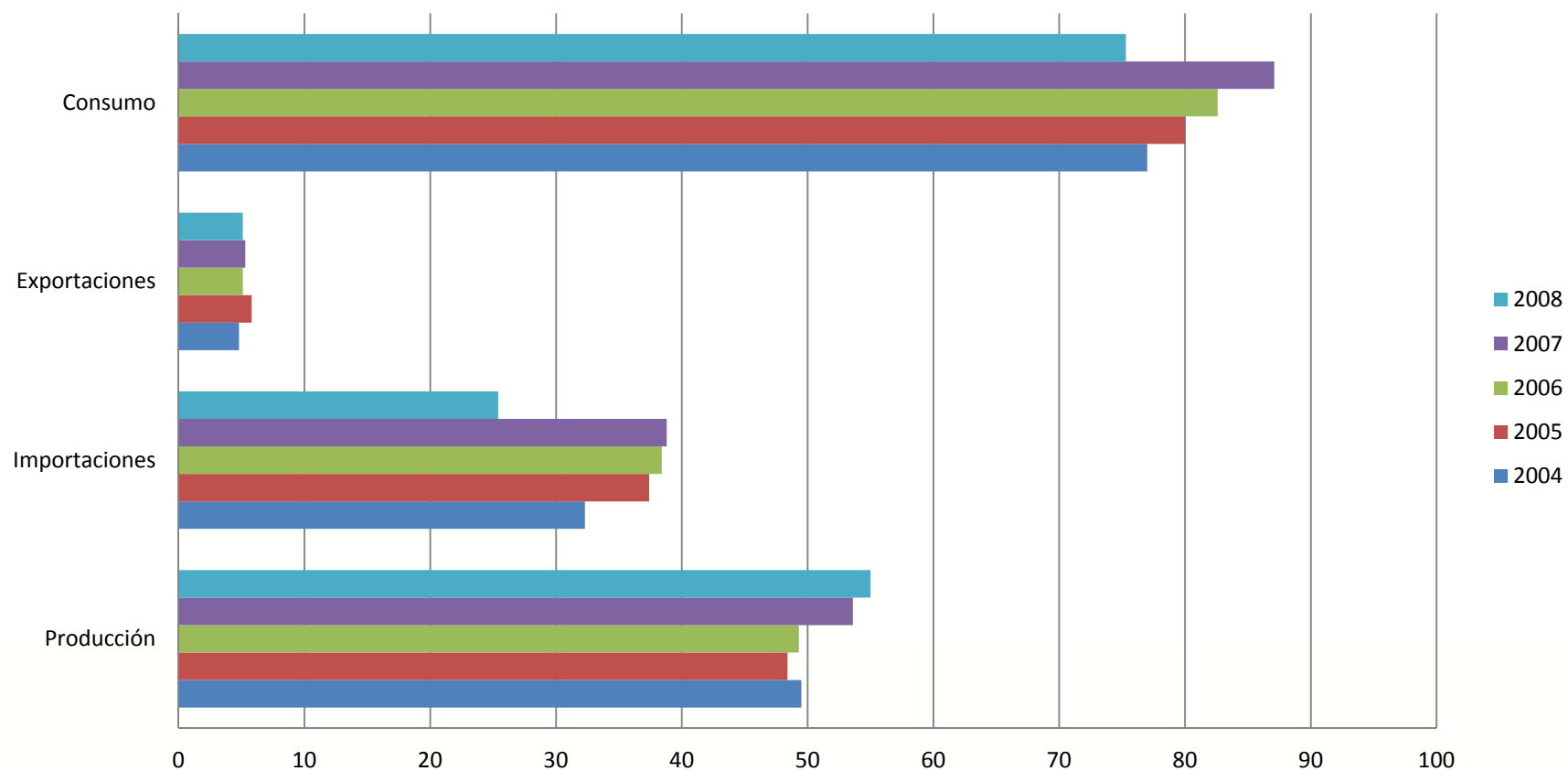
Situación actual del sector calzado en el mundo

- Factores precio: ligados esencialmente a las tradicionales ventajas del costo de la mano de obra, que incide en medida relevante sobre el precio del producto semi-terminado y final
- Factores no-precio (o imagen del producto) vinculados a la capacidad de crear moda, la tasa de innovación que el sistema está en grado de expresar y la capacidad de servicio hacia los potenciales clientes resulta hoy el rol determinante para ganar en los mercados evolucionados (flexibilidad, rapidez de respuesta, tiempos de entrega).

PVD (Países en vías de desarrollo)	PI (Países industrializados)	PI
INICIO	DESARROLLO	MADUREZ
- costo del trabajo	- especialización productiva - flexibilidad y adaptabilidad - racionalización - tecnología	- fama y tradición - imagen - moda - creatividad

Análisis comparativa de Colombia con China, Brasil y Italia

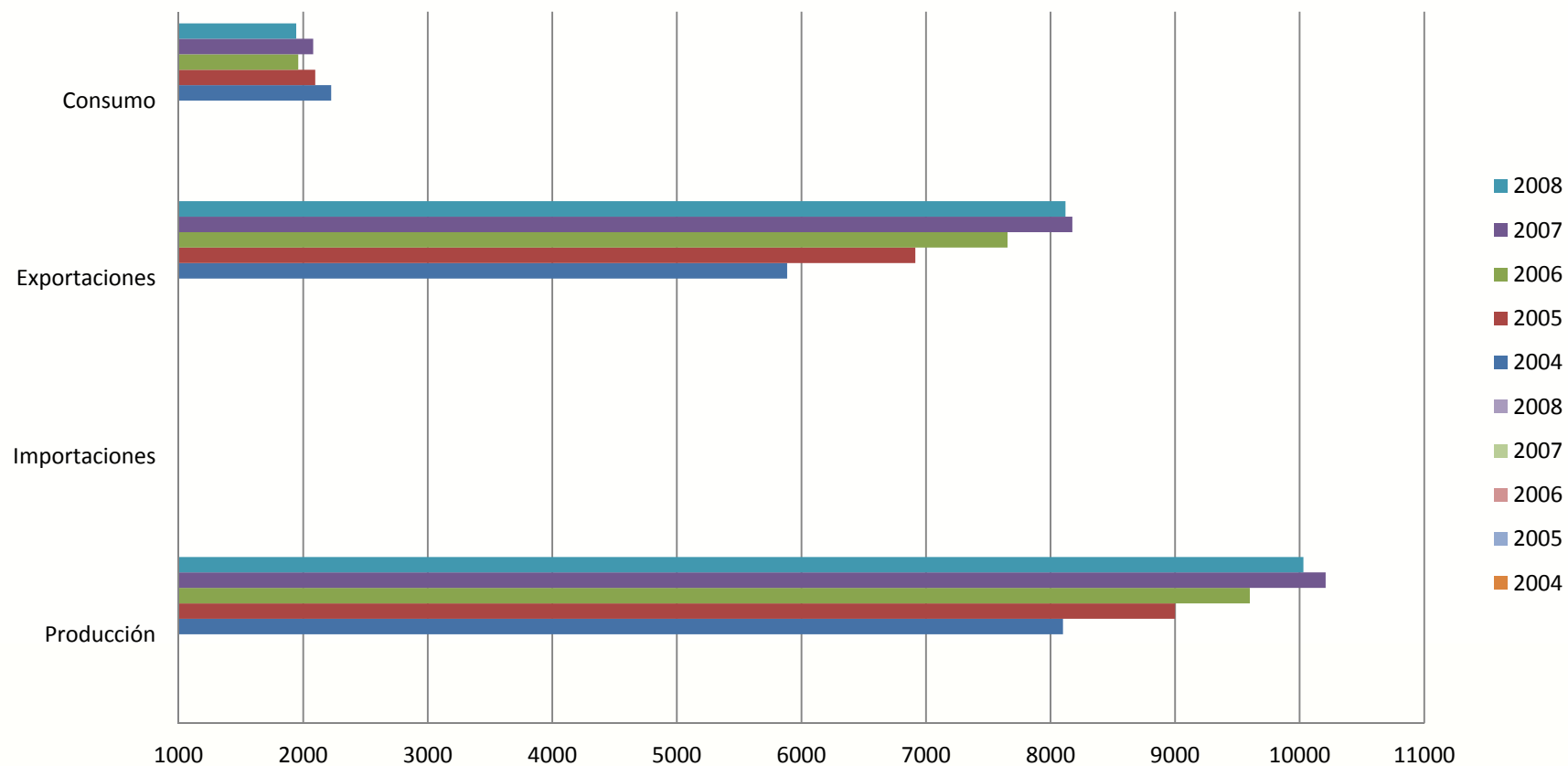
Colombia (mln/pares)



Análisis comparativa de Colombia con China, Brasil y Italia

China

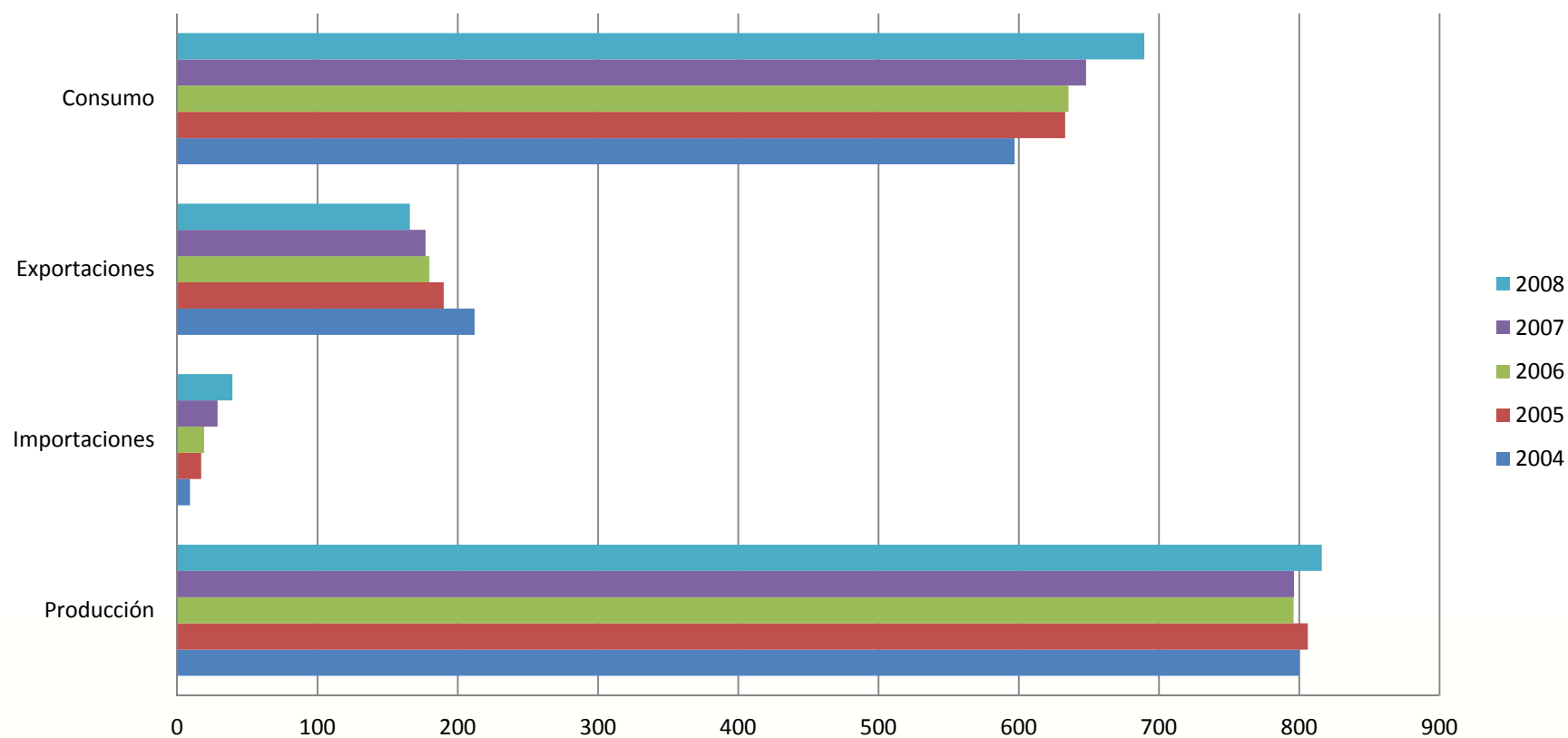
(miln/pares)



Análisis comparativa de Colombia con China, Brasil y Italia

Brasil

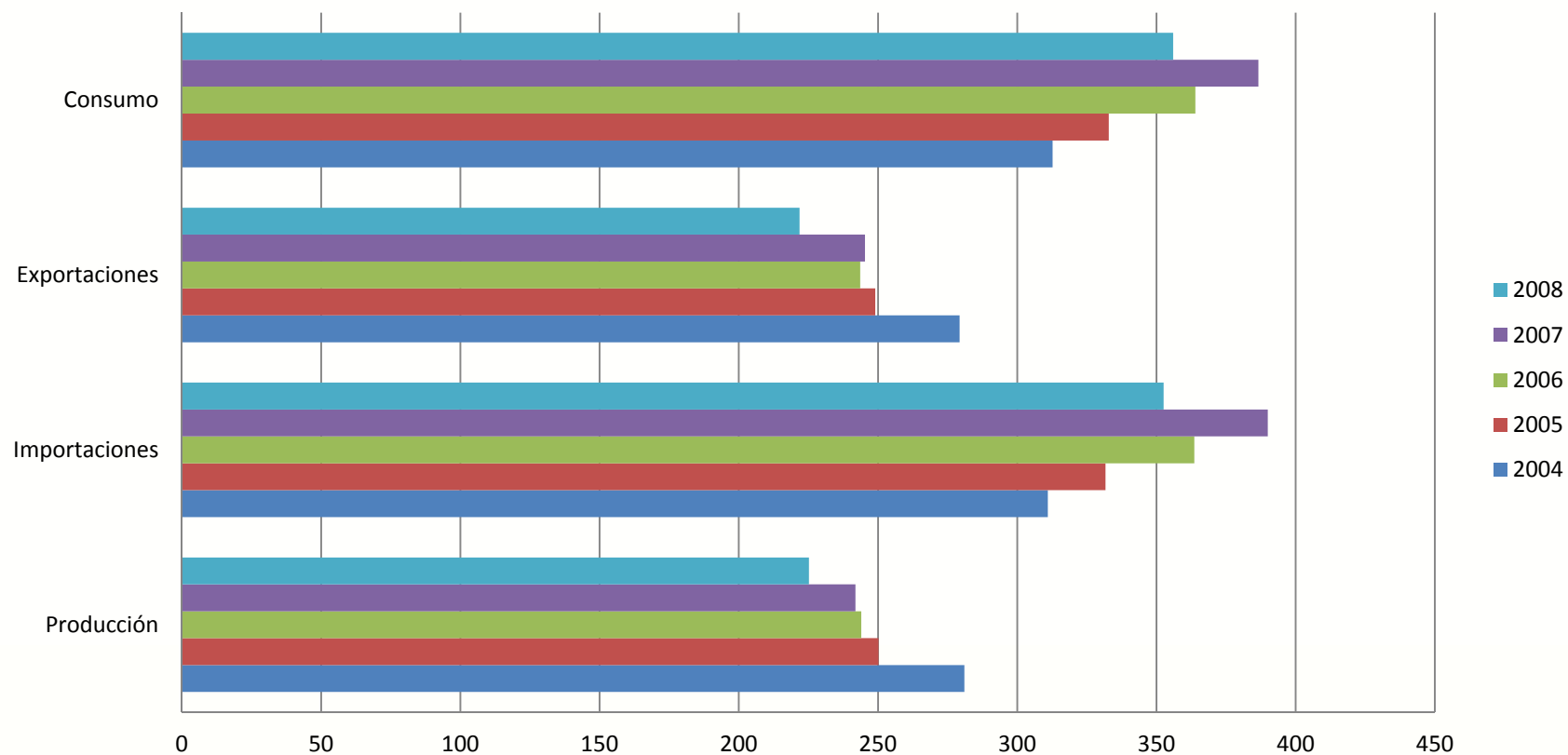
(mln/pares)



Análisis comparativa de Colombia con China, Brasil y Italia

Italia

(mln/pares)



INICIO

- **Fase de precio**
- , la fase inicial de China (para la exportación) y el presente en Colombia (para protegerse de las importaciones)

Desarrollo

- **Fase precio y imagen**
- la especialización productiva, la flexibilidad y la adaptabilidad, a través de una racionalización de la tecnología, como en China y Brasil en este momento

Madurez

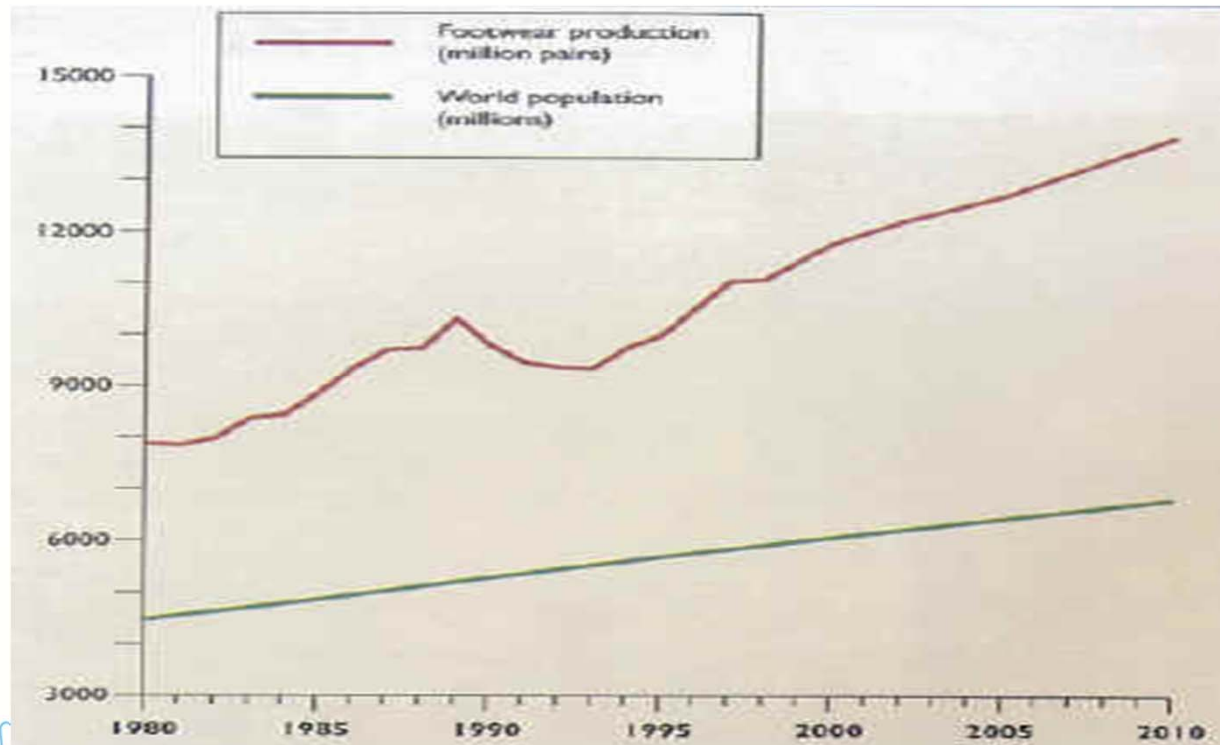
- **Moda, reputación y ltradición**
- la imagen de la empresa y también del país de origen de la producción, en el contenido de moda y la creatividad, que es líder en Italia.

El sector mundial del calzado 2011- 2020

China es el productor mundial mas grande de calzado Sigan India , Indonesia , Tailandia, Vietnam y Paquistán Japon, Taiwna y Corea continuará disminuyendo	Norteamérica es un gran mercado de consumidores Importaciones hasta al 96% El Centro y el Sur América son regiones volubles Por rapoido camnbios económicos que influiran sobre el consumo Brasil y Mexico permanen entre los diez mayores productores	Europa occidental sige siendo un gran mercado de consumidores Europa del Este: problemas económicos influncian el consumo y la producción Rumania y Polonia los principales productores	Crecimiento para Túnez, Turquía y Marrueco en cuánto fuentes de alimentación del sector del calzado para los países europeos	Una ligera caída de la producción en Asia, pero un aumento en el consumo y las importacione.

Población mundial y consumo

- ❑ La disminución mundial de la fertilidad y de la mortalidad continuará llevando a una población con un porcentaje más alto de ancianos.
- ❑ Es decir que esto influirá los modelos de consumo:
 - ❖ la población en crecimiento aumenta la demanda de productos de calzado; por otra parte existe una tendencia mundial según la cual el promedio anual de calzados adquiridos pro-capita aumenta ligera



La importancia de la búsqueda de calidad y la imagen de marca

1. La imagen de marca para los productos y las sociedades se ha convertido en un factor de éxito cada vez más importante para las empresas de calzado
2. La tendencia social se dirige a una exigencia continua por bienestar y productos de calidad
3. Las empresas que se dedican a la investigación están creciendo fuertemente.
4. Se prevé una evolución de los productores OEM (Original Equipment manufacturers) hacia el productor de marca propia.

El crecimiento del e-commerce

- ✓ Gracias a las mayores ventajas y a los gastos de gestión reducidos y al acceso a una base internacional de clientes es probable que el e-commerce tenga una influencia notable sobre las empresas tradicionales.
- ✓ Es necesario considerar algunas cuestiones para que el sector del calzado pueda maximizar las oportunidades ofrecidas por el e-commerce.
 - Por ejemplo, visualizar el calzado en una pantalla y mejorar la relación calzado-pie sin tener que probar el calzado.

Temáticas ambientales y desarrollo de materiales alternativos

1. preocupaciones sobre varios materiales peligrosos ya prohibidos, como el PCP (pentachlorophenol), TBT (tributyltin) y los colorantes azoicos, están ejercitando una influencia significativa en la cadena proveedora.
2. El desarrollo de los materiales por otra parte estará orientado a proveer productos de alta “performance” para satisfacer la necesidad de comfort y de elevadas características prestacionales.
3. El tema del límite de los recursos hídricos deja prever un aumento del empleo de materiales que simulan el cuero
4. El tema del límite de los recursos energéticos orientará los procesos productivos hacia tecnologías ahorradoras de energía.

Tendencias y perspectivas del sector a nivel mundial



www.pisie.org



Estado actual del sector calzado en Colombia

Giorgio Gadina

*designer, international footwear advisor, PISIE expert
Feb 2011*



TEMAS

1 TIPOS DE PRODUCTOS

2 LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN y LA MECANIZACIÓN

3 INGENIERÍA DE LOS PRECIOS DE EXPORTACIÓN

4 MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS

5 CONCLUSIONES



TIPOS DE PRODUCTOS

Calzado hombre



Calzados y botas de seguridad de diversos tipos



Calzados vulcanizados con corte de lona



Mocasines hombre / mujer de género casual



Zapatos y sandalias de mujeres



LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN y LA MECANIZACIÓN

***Productividad
Competitividad
Rentabilidad***



INGENIERÍA DEL PRECIO DE VENTA PARAEXPORTACIÓN

*Tratando de hacer los precios competitivos en el
mercado internacional*



MATERIAS PRIMAS

***La dificultad para la adquisición de materias
primas, componentes y accesorios***



CONCLUSIONES

*Qué podría hacerse para un plan real para
la exportación:*



Creatividad

Originalidad



CALZADO VARIOS



CALZADO VARIOS



Sugerencias y recomendaciones para el sector en Colombia

Some preliminary comments on the approach and the methodology adopted:

- Bottom up approach (from individual surveys to collective evaluation)
- SWOT analysis as basic tool
- General recommendations

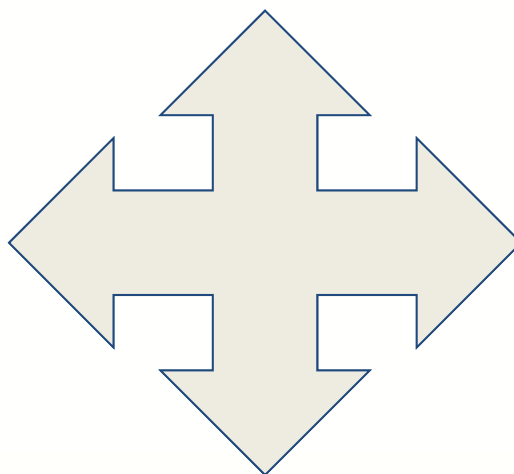


Sugerencias y recomendaciones para el sector en Colombia

TARGET: increase the competitiveness of the Colombian shoe companies (of the target group) on the international markets and improve their export capabilities.

*Points of **STRENGTH** useful to achieve the goal*

RISKS on the way of the desired achievements



OPPORTUNITIES to take advantage of to reach the goals

WEAKNESESS that can jeopardize the achievement

Sugerencias y recomendaciones para el sector en Colombia



COMPANY	STRENGTH	WEAKNESS	RISKS	OPPORTUNITIES
1	Technology and production capacity	Lack of competitive products	Market shrinking export contraction	Flexibility in production, innovative materials, technical product
2	Direct sale to captive clients	Obsolete products	Weakening competitiveness	New product developments, TPU/PU technology, flexibility
3	Good organizational and productive structure; market position	High prices, lack of knowledge of international markets	Difficulty / impossibility to open new markets	Development of a "technical" products; new market openings
4	Manufacturing specialization	High prices	Market shrinking	Flexibility; room for revision of material, components and costs
5	Focus on high potential products (lady shoes)	High prices	Reduction in sale volumes	Development of new line of products (ethnic)
6	High production standards; good market positioning; market oriented	Obsolete production technologies; very traditional product	Difficulty / impossibility to open new markets	Room for improving production and product standards; flexibility in production; technical product
7	Good product collection and market position	High prices; insufficient production capacity	Difficulty / impossibility to open new markets	Upgrade of manufacturing facilities; material cost reduction; web strategy
8	Product suited for export	Prices not really competitive	Contraction in sale volumes	Development of new line of products (ethnic)
9	Good production facilities; export vocation	Obsolete design department; no high technologies; insufficient production	Loss of global market	Development of trekking product; flexibility in production
10	Integrated production	Anonymous product; non professional marketing; no product development	Loss in competitiveness; unattractive price / quality ratio	Growth in quality; price engineering; development of "personal" products



Sugerencias y recomendaciones para el sector en Colombia

Main common points of strength:

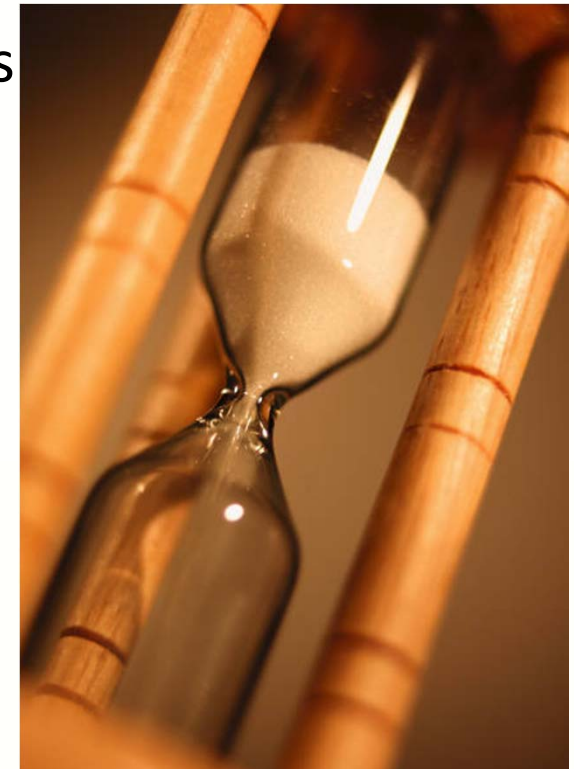
- Production capacity / flexibility
- Integrated / internalized manufacturing cycle
- Export orientation (some)



Sugerencias y recomendaciones para el sector en Colombia

Main common weaknesses:

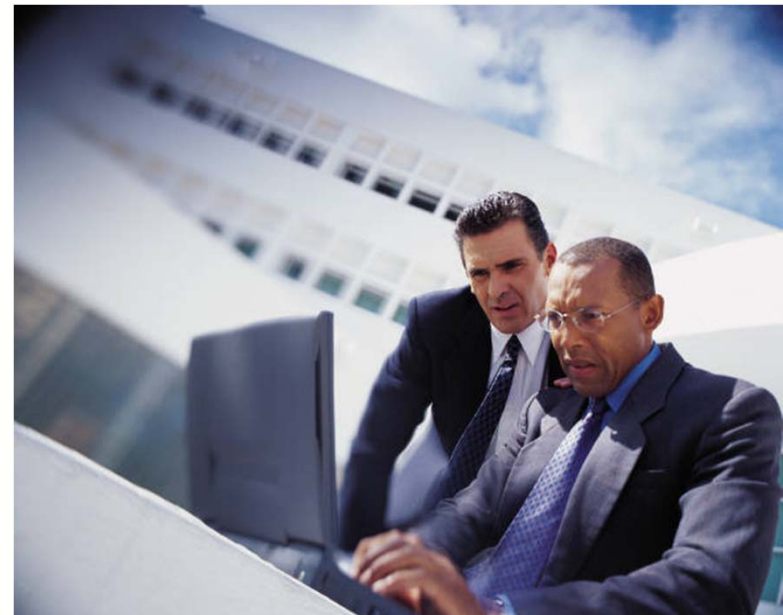
- Manufacturing costs / selling prices
- Obsolete products, uncompetitive, anonymous
- Inadequate technologies



Sugerencias y recomendaciones para el sector en Colombia

Strategic action lines:

- Technological upgrade
- Improvement in product development ; technical standards
- Improvement in product development ; creativity
- Increase market knowledge (intelligence)



Sugerencias y recomendaciones para el sector en Colombia

Operative short term proposals:

- Check up and upgrade of technological service centre
- Check up and upgrade certification laboratory
- Creation of a design / creative centre and school
- Master courses in market development and internationalization



Sugerencias y recomendaciones para el sector en Colombia



SERGIO DULIO

PISIE Expert
in footwear technologies, applied research and company
upgrade programs

